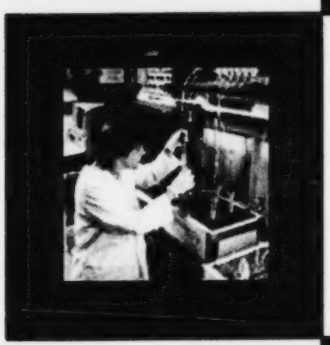
Canadian Labour
and Business Centre

Viewpoints 2002

The Perspective of Business, Labour and Public Sector Leaders, Spring 2002



Skills and Skill Shortages

Viewpoints 2002: The Perspective of Business Labour and Public Sector Leaders, Spring 2002 – Skills and Skill Shortages

ISBN:

August 2002

Printed and bound in Canada.

The Canadian Labour and Business Centre was established in 1984 and has evolved as a centre for business-labour dialogue and consensus building. Effective public policy in labour market and skills issues requires broadly based stakeholder engagement. In addition to labour and business, the Centre enjoys active Board participation from federal, provincial and territorial governments; and from universities and community colleges. This combination has enabled the Centre to build a unique Canadian forum.

GST Registration No. R100767268

Canadian Labour and Business Centre
340 MacLaren Street
Ottawa, Ontario
K2P 0M6

Telephone: (613) 234-0505
Facsimilie: (613) 234-2482
E-Mail: info@clbc.ca
Website: www.clbc.ca

106-04336/

Viewpoints 2002

The Perspective of Business, Labour and Public Sector Leaders
Spring 2002

Skills and Skill Shortages

Canadian Labour
and Business Centre

Table of Contents

Preface 3

Methodology 5

Summary 7

Skills and Skill Shortages: Detailed Findings 10

- Skill Shortages: a Major Concern 10
- Changing Concerns about Skill Shortages (1996 – 2002) 11
- Different Viewpoints on Skill Shortages 12
- Demographics behind the Skill Shortages Story 13
- Barriers and Solutions 15

Appendix A – Business Survey 19

Appendix B – Labour Survey 24

Preface

The Canadian economy is facing significant challenges that are evolving over time. Competitive pressures are a continuing part of the economic environment. Demographic trends combined with anticipated growth in demands for skills increasingly point to skill shortages as a serious issue to be faced by business, labour, governments, and the educational community. These and other issues must be addressed at the national level. The attitudes of business, labour and public sector leaders to issues such as these will colour the actions they take to deal with them.

These economic and demographic forces have important impacts in workplaces across Canada, and on the main workplace parties: labour and management. As an independent organization which seeks to improve the dialogue between labour and business in Canada, the Canadian Labour and Business Centre (CLBC) has sought to monitor these developments over time.

In April and May, 2002, the Centre surveyed about 6,000 leaders from the business, labour and public sector (education, health, and government) communities to determine their perspectives on a range of issues including:

The focus is on respondents' perceptions of particular issues.

- challenges facing the economy and potential directions for solution;
- skills and skill shortages;
- healthy workplace practices; and
- the current state of labour/management relations in Canada;

This biennial survey was the fourth in a series initiated in 1996, and provides an opportunity to assess how the perspectives of these leaders on key issues have changed over six years. The 2002 survey received an 18% response rate, normal for surveys of this type.

This report summarizes the survey's key findings on the skills and skill shortages challenge facing the economy. In doing so, it also highlights the changes in leaders' perceptions between 1996 and 2002, identifying noteworthy evolution in their attitudes on these issues.

The focus is on respondents' *perceptions* of particular issues. Since perceptions will influence attitudes and actions, it is important through this survey to identify the different perceptions among constituencies, and how they are changing. The sources of these perceptions can be the platform for further dialogue.

CLBC was established in 1984 and has evolved as a centre for business-labour dialogue and consensus building. Effective public policy in labour market and skills issues requires broadly-based stakeholder engagement. In addition to labour and business, the

Centre enjoys active Board participation from federal, provincial and territorial governments; and from universities and community colleges. This combination has enabled the Centre to build a unique Canadian forum.

Throughout our history, we have been recognized for our balanced and inclusive approach. Whether exploring human resource issues in different sectors of the economy, analyzing new workplace arrangements, or surveying private and public sector leaders about their policy priorities and practices, the Centre engages all parties constructively.

Methodology

In April and May 2002, CLBC mailed 6,100 survey questionnaires to business, labour and public sector leaders. The questionnaires were identical in content. By mid-June, 1,145 responses had been received, for an overall response rate of 18%. The responses were as follows:

Private sector managers CEOs, Presidents, CFOs **36% (n=409)**	**Private sector labour leaders** National representatives **23% (n=264)**
Public sector managers Government Education Health Care **25% (n=291)**	**Public sector labour leaders** Government Education Health Care **16% (n=181)**

The sample was drawn primarily using the Dun & Bradstreet (D&B) database, which included private firms, labour organizations, schools and hospitals. Since the survey sought to identify the perspectives of opinion leaders from each constituency, it was essential to identify, by name, the senior representative at each of the locations included in the database. Personalized letters and questionnaires were sent to these individuals. This database was supplemented by individual lists from particular organizations.

For individual constituencies, the identification of respondents was as follows:

Private Sector and Public Sector Labour: Questionnaires were sent to the senior local representative at labour organizations listed in the D&B database. In some cases these included unions' national offices, in others, local offices. This list was supplemented by names from the website of the Directory of Labour Organizations in Canada, maintained by the Workplace Information Directorate of Human Resources Development Canada. Responses were grouped into *Public Sector Labour* and *Private Sector Labour*.

Private Sector Business: Questionnaires were sent to the senior local representative at business organizations selected (based on regional and establishment size stratification) from the D&B database. In some cases these were corporate offices, in others, individual plants or locations. For large firms, the questionnaires were sent to the Vice-President of Human Resources, while for small and medium-sized firms/locations the questionnaires went to owners, CEOs, or general managers. The D&B database was supplemented by lists of the Board members of Canadian Manufacturers & Exporters and the Canadian Chamber of Commerce, as well as corporate members of the Canadian Construction Association. In the analysis and text that follows, this constituency is also referred to as *Business* and *Private Sector Management.*

Public Sector Management: Questionnaires were sent to the senior representatives of hospitals (usually hospital CEOs or Administrators) and elementary/secondary schools (usually principals) listed in the D&B database. The D&B database was supplemented by a representative database of senior municipal government administrators supplied by the Federation of Canadian Municipalities. Also included were lists of presidents of Canadian universities and community colleges, and senior federal and provincial government officials at the Deputy Minister/Assistant Deputy Minister level, with responsibility for employment, labour, or labour market matters.

Summary

The CLBC's *Viewpoints* leadership survey conducted this year included a new focus on the looming skill shortages issue. Tracking since 1996 shows there has been a significant increase in levels of concern with this human resource challenge among all four of our target communities, managers and labour leaders in the public and private sectors. From a relatively modest share of mind in 1996, we now see that the skill shortages issue ranks among the top five concerns for managers and the top ten for labour leaders.

While the relative ranking of skill shortages as a "serious problem" varies among the sub-sectors of the survey, as low as tenth for private sector labour and as high as second for public sector managers, the levels of concern and the menu of preferred solutions are converging.

Levels of concern and the menu of preferred solutions are converging.

Explaining this dramatic increase in the perception of the issue as a serious problem is, in part, because most workplaces are experiencing or expecting a significant increase in the retirement of co-workers. For example, *Viewpoints* asked respondents to estimate the percentage of their workforce that would retire in the next five years. A third of private sector managers believe 10 to 25% of their workforce will retire in this near-term period. By contrast, that view is held by 52% of the public sector managers.

Clearly, perceptions of skill shortages can be influenced by many factors including rates of retirement, unemployment rates and the ebb and flow of the economy throughout the business cycle. The recent slowing of the Canadian economy may have been responsible for a small decline among private sector managers citing the issue as a serious problem. However, the tracking numbers demonstrate the rising levels of concern in each "community" (increasing from 30% to 48% among private sector managers from 1996 to 2002).

Although *Viewpoints* did identify a significant level of concern among those surveyed with the current level of response to the retirement of skilled workers, it is important to add replacement of all such workers is not a given. We asked managers and labour leaders what percentage of retiring workers is expected to be replaced. Less than 50% of retiring workers being replaced was the view of 21% of private sector managers, 14% of public sector managers, 39% of private sector labour and 32% of public sector labour.

For the first time, *Viewpoints* asked how actively "your organization is addressing the question of replacing workers who retire?" 68% of public sector managers said "somewhat" or "very active". A fairly comparable 56% of public sector labour leaders shared that view. The convergence was even greater on the private sector side - 47% among managers and 52% among labour.

We listed 15 possible actions asking respondents whether the action was "not important", "somewhat important" or "very important" in terms of addressing the skill shortage issue. Most significantly, the real headline was the symmetry of views on these actions on both the public and private sector sides. While the menu of preferred actions varied somewhat from public to private - there is an impressive level of agreement on the hierarchy of solutions.

There is an impressive level of agreement on the hierarchy of solutions.

The number one option for private sector managers and private sector labour was upgrading the skills of current employees, 59% and 70% respectively. Succession planning was the number one choice for both public sector managers and public sector labour.

Most of the top choices for action pertained to the existing workforce. Upgrading employee skills, mentoring, retention measures and succession planning were popular with all four *Viewpoints* communities. There was also much agreement between the four groups about the actions that are less important in addressing skill requirements.

For the most part, hiring workers with disabilities, visible minorities, aboriginals or foreign-trained workers are not commonly seen as "very important" actions. For example, hiring foreign-trained workers was cited as "not important" by 64% of private sector managers, 55% of private sector labour, 53% of public sector managers and 43% of public sector labour leaders.

This finding vis-à-vis foreign trained workers was held across the country, and not heavily skewed to those provinces with traditionally low levels of immigrant populations. For example, over half of new immigrants settle in Ontario and yet 51% of private sector managers and 59% of public sector managers say hiring foreign trained workers is "not important" in addressing their organization's skill requirements.

Although the possible contribution of aboriginal workers was viewed as "not important" by managers and labour in most parts of Canada - the story was different on the Prairies. In Manitoba and Saskatchewan, for example, 63% of private sector labour cited hiring aboriginals as "very important", 53% among public sector labour, 40% for public sector managers and 23% among private sector managers.

While managers and labour leaders have similar views about the relative importance of the actions needed to meet skills needs, they have rather more varied perspectives on the problems and barriers that will be faced.

The difficulty of increasing compensation was most frequently cited among public sector managers and public sector labour, 56% and 72% respectively. Competition from other workers topped the list of barriers for private sector managers - 39%, while private sector labour was more likely to cite compensation as a barrier - 57%.

Managers did agree on the top five "very important barriers" - competition for new workers, compensation to attract workers, lack of qualified new graduates, lack of needed skills available internally and increased efforts by other employers to retain employees.

Private sector labour was far more likely to cite other potential barriers - poor succession planning, low management priority on meeting skills needs, inaccurate picture of what new skills are needed and a lack of internal training resources.

The *Viewpoints 2002* findings suggest that managers and labour leaders are no longer debating the likelihood of skill shortages - the consensus in each of the four communities is that a serious human resource challenge lies ahead. The survey findings also suggest that organizations are already active in efforts to replace retiring workers. Perhaps most striking is the evident consensus in each of the public and private sector workplaces on the menu of actions most likely to contribute to a positive resolution of the challenge.

The consensus in each of the four communities is that a serious human resource challenge lies ahead.

It must be acknowledged that consensus is not the same as unanimity, and agreement on best practices is not the same as action. The underlying demographic factors that will shape the Canadian workforce in the next 20 years are easy to quantify - an aging workforce and a declining population of younger Canadians entering the workforce. The *Viewpoints* 2002 findings demonstrate an understanding of those demographic forces and an encouraging convergence on what actions are worthy of serious exploration.

Skills and Skill Shortages: Detailed Findings

Skill Shortages: a Major Concern

Viewpoints 2002 Leadership Survey respondents were asked to consider a broad range of issues facing the Canadian economy and labour market. The issues probed ranged from international competitiveness, to health care to unemployment. In total, we presented 39 different issues to determine how respondents viewed each issue whether it was "not a problem", a "moderate problem" or a "serious problem".

57% of public sector managers from federal, provincial and municipal governments considered the skill shortages issue a "serious problem" second only to health care issues.

48% of private sector managers viewed skill shortages as a "serious problem", ranking the issue fifth overall, behind their concerns with high personal and corporate taxes, health care issues and Government deficits/debt.

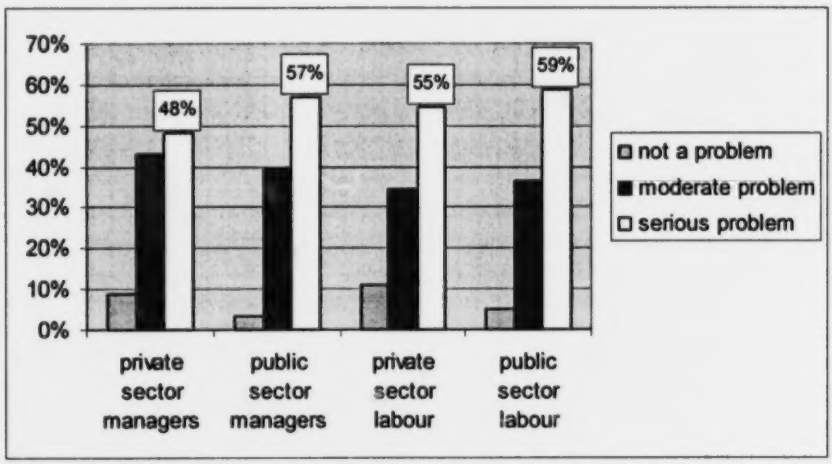
As in previous CLBC surveys, labour leaders in both the public and private sectors ranked the skill shortages issue somewhat lower in their rankings - it was the ninth most serious issue among public sector labour leaders and tenth among private sector labour leaders. While the relative ranking is lower, roughly equal percentages of all four constituency leaders view a shortage of skilled labour as a serious problem (see the last column in the Table below).

How Skill Shortages Rank as an Issue of Serious Concern

Leadership	Shortage of Skilled Labour Rank Among 39 Issues*	Percent viewing shortage of skilled labour as a "serious problem"
Public Sector Managers	# 2	57%
Private Sector Managers	# 5	48%
Public Sector Labour	# 9	59%
Private Sector Labour	# 10	55%
* Ranking is based on the percent of leaders viewing issues as a "serious problem".		

The skill shortages issue is seen as a serious problem by about one half of all respondents - and across all four of our survey sectors - private sector business and labour, public sector managers and labour. Very few said it was "not a problem" - about 10% in each group. To summarize, approximately 90% of Leaders surveyed ranked skill shortages as an issue of concern.

Leadership Views on Skill Shortages, Viewpoints 2002



Changing Concerns about Skill Shortages (1996 – 2002)

CLBC has tracked attitudes to skills shortages since 1996. Over the past six years the Canadian economy has traveled across a period of rising prosperity and a more recent experience with market declines and economic uncertainty. Although perceptions of a skill shortage problem have risen dramatically over this six year period, we can see some fluctuations linked to the business cycle.

All four survey sectors have recorded a steep increase in those viewing skill shortages as a serious problem - with public sector labour leaders showing the most dramatic shift, going from 17% in 1996 to 59% in 2002.

Since our last survey in 2000, the level of concern has continued to rise within the public and private sector labour leaders and stayed about the same among public sector managers. It is interesting to note the decline among private sector managers - from 53% citing a serious problem in 2000 to 48% in 2002. Two years ago the booming high tech sector earned front page attention as it scrambled to find workers. Given the reversal of fortunes in that sector of the economy, the modest decline from 53% to 48% might be considered surprising.

Percent Viewing Shortages as a Serious Problem

	1996	1998	2000	2002
Private Sector Managers	30%	50%	53%	48%
Public Sector Managers	32%	68%	58%	57%
Private Sector Labour	20%	35%	53%	55%
Public Sector Labour	17%	43%	45%	59%

As seen in the above table, the key changes in attitudes to skill shortages since 1996 have been the dramatic increase in the percentage seeing this issue as a serious problem and the convergence of opinion across the four sectors in our survey.

Different Viewpoints on Skill Shortages

A shortage of skilled labour is viewed as a "serious problem" by managers and labour leaders throughout all sectors of the economy. Whether in construction, manufacturing, education or health care, a large share - very often a majority - say the issue is a serious problem facing the economy and labour market.

Among managers, those in the public health sector are the most likely to view the skill shortage issue as a "serious problem", (61%). Labour agrees. 77% of labour leaders share managers view. Less than 3% of the public health care sector leaders surveyed said the shortage of skilled labour was "not a problem".

Percentage of Managers and Labour Leaders Saying Shortage of Skilled Labour is a Serious Problem, by selected Industry Sectors

	Managers (%)	Labour Leaders (%)
Private Sector		
Construction	53	52
Resources / Communications / Utilities	49	58
Manufacturing	44	61
Services	41	61
Transportation and Wholesale Trade	57	42
Public Sector		
Education	58	61
Health Care	61	77
Government (all levels)	49	36

Just as the shortage of skilled labour is seen as a problem across industry sectors, it is also viewed as an issue of concern across the country. What provincial/regional differences

do exist are for the most part a matter of degree. Managers in Quebec have the highest levels of concern in both the private and public sector, 57% and 71% respectively. British Columbia reported the lowest levels of concern among managers - 44% for private sector managers and 40% among public sector managers.

Regional trends among labour leaders were less clear. For example, the lowest level of concern among private sector labour leaders was just 42% in the Atlantic Provinces - in contrast to the above average levels of concern found among public sector labour leaders in that region - 61%.

Demographics behind the Skills Shortage Story

The *Viewpoints* survey demonstrates a significant increase in concern with skill shortages since 1996. Respondents were asked to comment on the severity of various concerns and for the most part, leaders would be commenting on the "current" circumstance. However, it is interesting to consider how views on the current skills shortage might be fused with perceptions of the near term future. Canada's demographics, of an aging workforce and lower birthrate are clearly issues receiving more attention in the mainstream media.

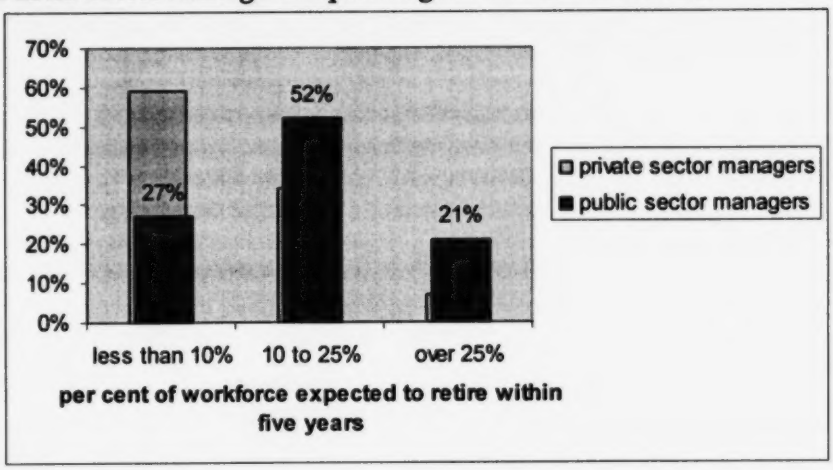
Since 1996, public sector managers are now three times more likely to view skill shortages as a serious problem, 17% in 1996 and 59% in 2002. This dramatic shift is understandable when factoring in two key trends that are well documented. The average age of retirement for public sector workers has dropped from 65 in 1981 to 58.5 years of age in 1999 To further strain this picture, the "near-retirement" population, (those over 55 years of age), is rising quickly in some areas of the public sector.

Since 1996, public sector managers are now three times more likely to view skill shortages as a serious problem.

In our *Viewpoints 2002* survey, we explored aspects of this issue by asking respondents their expectations of retirement populations in their own workplace. Most private sector managers, (59%) expect that less than 10% of the workers in their respective organizations will retire within five years time. This is, in fact, consistent with what we know about the age structure of the current labour force.

However, one third of private sector managers expect between 10% and 25% of their workforce to retire within five years. This too is consistent with what we know about the age profile of certain sectors of the economy. For example, construction and transportation are two sectors characterized by relatively large near-retirement populations.

Public Sector Managers Expect Higher Retirement Levels

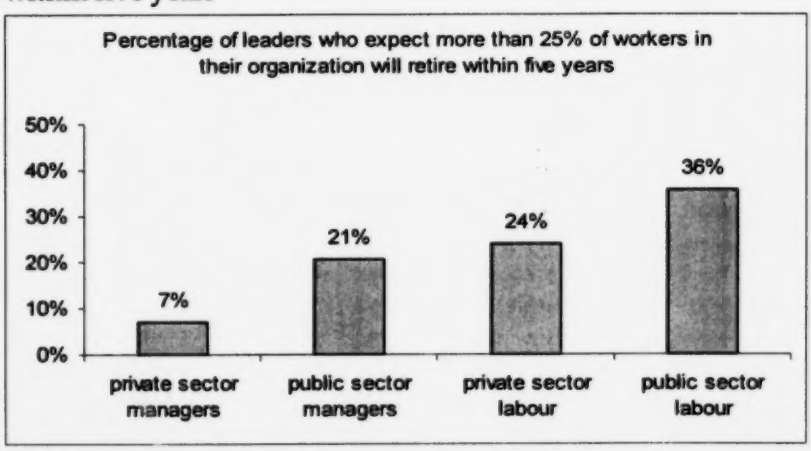


The on-set of the early retirement/skill shortage challenge has clearly taken hold within the public sector management community. 21% of this community expects that one in four of their workforce will retire within the next five years. Another 52% believe the retirement population will equal between 10 and 25% of the current workforce.

It is striking to note that among public sector labour leaders there is an even more strongly held view that retirement will soon impact their sector of the economy. 36% of public sector labour leaders share the view that more than one in four of the workers they represent will retire within five years, (21% of public sector managers held that view).

Percentage of leaders who expect more than 25% of workers in their organization will retire within five years

The perception gap on near-term retirement levels is also evident among managers and labour leaders in the private sector. Only 7% of these managers believe more than one in four workers will retire within the next five years, versus 24% of private sector labour leaders who hold that view.



This gap in perception between managers and labour leaders can be explained in small part by the fact that the unionized workforce is somewhat older than the non-unionized. However, the extent of the different perceptions is of interest and does likely impact attitudes to the urgency of the problem and the most suitable remedies.

Barriers and Solutions

We asked our survey respondents to consider the importance of various actions in addressing their organization's skill requirements, not just those stemming from retirement, but from all factors. The *Viewpoints* survey included a list of 15 possible actions and leaders told us whether the specified action was "not important", "somewhat important" or "very important".

Actions to Address Skills Requirements

Actions to Address Skills Requirements:
Percent of Managers and Labour Leaders Saying Selected Action is "Very Important"
(shaded figures represent top 5 actions based on % saying very important)

	Managers		Labour Leaders	
	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector
Upgrading skills of current employees	59	61	70	52
Improving succession planning	50	63	59	61
Specific measures to retain current employees	45	49	44	54
Mentoring of young workers by older workers	45	50	64	58
Hiring young labour market entrants	40	39	50	39
Phased-in retirement policies	14	28	43	48
Changing job descriptions / reallocating work	23	35	18	27
Attracting workers from other organizations	23	35	17	19
Substituting machinery/equipment for labour	15	6	20	8
Contracting out	13	14	22	13
Hiring Aboriginals	9	19	22	20
Hiring foreign-trained workers	9	9	10	14
Hiring visible minorities	7	13	20	22
Downsizing	7	9	19	11
Hiring workers with disabilities	5	9	17	13

Among all four groups, there is remarkable agreement on the action most important to address skills needs. Nine of the suggested actions never cracked the top five list for any of our four communities - this list included hiring aboriginals, foreign-trained workers and contracting out.

For private sector managers, "upgrading the skills of current employees" was the number one action with 59% saying it was very important. This was also the number one action cited by private sector labour (70%).

"Improving succession planning" was most often cited by both public sector managers and labour leaders. Also popular among the public sector respondents were: upgrading skills of current employees, specific measures to retain current employees and mentoring of young workers by older workers.

Our survey found the most popular solutions for all four groups tended to be those pertaining to the organization's existing workforce. Tapping into the potential of those outside their organization tended to be less popular - whether the option involved those working for other companies, coming from other countries or those underrepresented in Canada's labour force - visible minorities, aboriginals and those with disabilities.

Tapping into the potential of those outside their organization tended to be less popular.

With some exceptions, the "in-house" perspective was true across public and private sectors and across provincial and regional boundaries. Out of the list of 15 possible actions to meet skills needs, six captured the top five actions of every group - and nine of the possible initiatives were always ranked sixth or lower as very important options.

It may be instructive to note how few respondents cited foreign-trained workers as a very important option. We know from other data sets that the number of highly skilled foreign workers is rising in Canada and that within five to ten years any increase in Canada's overall labour force will only be possible through immigration - as the population of retiring Canadians will exceed the number of young entrants into the workforce.

We also know that immigration settlement is heavily skewed to central Canada and British Columbia - which would suggest that at least in those provinces the importance of tapping foreign-trained workers should register somewhat higher. However, the *Viewpoints* respondents were not persuaded.

Nationally, 64% of private sector managers thought hiring foreign-trained workers to address their skills needs was "not important" - and the percentage among Ontario's private sector managers was 51%. Nationally, 53% of public sector managers held this view, and the number in Ontario was actually higher - 59%. Among labour leaders, "not important" was the view of 55% on the private sector side and 43% on the public sector side.

Hiring aboriginals is also likely to be viewed as "not important" in addressing skills needs, particularly among private sector managers, (60% held this view). In this instance, however, the results are clearly related to one's province of residence. In

Manitoba and Saskatchewan, for example, the majority of managers and labour leaders said hiring aboriginals was either "somewhat" or "very important" in meeting skill needs.

Also low on the list of priority actions in dealing with skill needs are changes in organizational and/or production processes. Downsizing, contracting out and substituting machinery or technology for labour are not seen as important actions.

While managers and labour leaders have similar views about the relative importance of actions needed to meet skills needs, they have rather more varied perspectives on the problems and barriers that will be faced in trying to achieve skill requirements.

Managers in public and private sectors are most likely to cite similar barriers, including competition from other employers and problems related to increasing compensation to attract workers. The top five "very important" problems for public and private sector managers were the same - rounding out this list were a lack of qualified new graduates, lack of needed skills available internally and the increased efforts of other employers to retain employees.

Private sector labour leaders were more likely than management counterparts to cite problems from within the workplace itself. Poor succession planning, an inaccurate picture of what new skills are needed , a low management priority on meeting skill needs and a lack of training resources were frequently cited.

Public sector labour leaders were also more likely than management counterparts to cite poor succession planning, (56%) and a low management priority on recruitment, (44%) as "very important" problems.

In terms of factors most important to attract new employees there was widespread agreement that number one on this list is compensation and benefits - ranging from 74% holding this view among managers and climbing to over 90% among labour leaders. (Respondents were asked to name the three most important factors in attracting new employees.)

Perhaps most telling in terms of the gap between the views of management and labour on this question is their second choice. For both public and private sector managers, "challenging work" ranked second, (55% and 64% respectively). That consideration ranked fourth at only 44% among private sector labour and third at 46% among public sector labour leaders. However, "job security" ranked much higher at 60% for public sector labour and 78% among private sector labour - each group giving this consideration second billing after compensation and benefits. For managers, job security was viewed as less critical with just under 40% citing this as one of the top three factors.

In the following appendices, we are including the skills and skill shortages related questions asked in the *Viewpoints* survey. Although this report does capture the topline results from the survey, we welcome requests for specific crosstabs. The CLBC will also produce commissioned reports that explore the findings in greater detail.

In the next few months the CLBC will be releasing three further reports: Overall Major Issues and Solutions, Labour Management Relations and Workplace Health.

Appendix A – Business Survey

A. Challenges Facing the Economy

1. In your view, how serious are the following issues facing the economy and labour market?

	Not a problem	Moderate problem	Serious problem
Canadian firms' international competitiveness	❑	❑	❑
Impacts of globalization on Canadian business environment	❑	❑	❑
International trade issues (WTO, etc.)	❑	❑	❑
Canada-U.S. economic integration	❑	❑	❑
Health care issues	❑	❑	❑
Federal/Provincial relations	❑	❑	❑
Reduced government spending on social programs	❑	❑	❑
Uncertainties regarding national unity	❑	❑	❑
Poor productivity performance	❑	❑	❑
Poor labour-management relations	❑	❑	❑
Unemployment rate	❑	❑	❑
Environmental degradation	❑	❑	❑
Lack of national consensus on economic priorities	❑	❑	❑
Increased government deregulation	❑	❑	❑
Increased government regulation	❑	❑	❑
Privatization of government services	❑	❑	❑
Government deficits/debts	❑	❑	❑
High personal taxes	❑	❑	❑
High corporate taxes	❑	❑	❑
High interest rates	❑	❑	❑
Canadian dollar exchange rate	❑	❑	❑
Lack of capital for small business	❑	❑	❑
Lack of innovation	❑	❑	❑
Shortage of skilled labour	❑	❑	❑
Under-utilization of available skills	❑	❑	❑
Inadequate literacy among current workers	❑	❑	❑
Inadequate literacy among new labour force entrants	❑	❑	❑
'Polarization' of work hours (more overtime and part-time workers, fewer working normal hours)	❑	❑	❑
Lack of jobs	❑	❑	❑
Issues of workplace security	❑	❑	❑
Income inequality	❑	❑	❑
Quality of education received by Canadians	❑	❑	❑
Accessibility of post-secondary education	❑	❑	❑
Amount of workplace training	❑	❑	❑
Quality of workplace training	❑	❑	❑
'Brain Drain' (loss of skills to U.S.)	❑	❑	❑
Too-high immigration levels	❑	❑	❑

Too-low immigration levels	❑	❑	❑
Poor interprovincial labour mobility	❑	❑	❑

2. What emphasis should be given to the following potential solutions?

	Need less emphasis	Emphasis is right	Need more emphasis
Improve federal-provincial relations	❑	❑	❑
Address health care funding issues	❑	❑	❑
Improve social security provisions	❑	❑	❑
Improve access to capital for small business	❑	❑	❑
Increase private sector research & development	❑	❑	❑
Increase government support for research & development	❑	❑	❑
Lower personal taxes	❑	❑	❑
Lower corporate taxes	❑	❑	❑
Reduce government spending	❑	❑	❑
Reduce government regulation	❑	❑	❑
Slow down/stop government deregulation	❑	❑	❑
Lower interest rates	❑	❑	❑
Increase private sector investment in plant, equipment, technology	❑	❑	❑
Increase public sector investment in infrastructure	❑	❑	❑
Accelerate privatization of government services	❑	❑	❑
Slow down/stop privatization of government services	❑	❑	❑
Improve education quality and content	❑	❑	❑
Improve accessibility to post-secondary education	❑	❑	❑
Increase government investment in education and training	❑	❑	❑
Improve workplace training	❑	❑	❑
Promote alternate working arrangements (telework, flexible hours, etc)	❑	❑	❑
Reduce work time	❑	❑	❑
Improve labour-management relations	❑	❑	❑
Improve inter-provincial recognition of worker credentials	❑	❑	❑
Improve recognition of foreign-trained worker credentials	❑	❑	❑
Focus immigrant selection on skills in shortage	❑	❑	❑
Improve Canada/U.S. border security	❑	❑	❑
Increase immigration	❑	❑	❑
Decrease immigration	❑	❑	❑

B. Demographic and Skills Issues

3. In the next five years, what percent of the workers in your organization do you expect will retire?

❑ Less than 10% ❑ 10% - 25% ❑ 26% - 50% ❑ Over 50%
❑ Don't know

4. In the next five years, what percent of the workers who retire from your organization do you expect to replace?

❑ None ❑ Less than 50% ❑ 50% or more ❑ All
❑ Don't know

5. At present, how actively is your organization addressing the question of replacing workers who retire?

❑ Not at all ❑ Slightly ❑ Somewhat actively

❑ Very actively

6. If you intend to replace workers over the next five years, do you expect to face:

❑ No significant problems? ❑ Moderate problems?

❑ Very significant problems?

7. Looking at <u>all</u> your skill needs (growth, retiree replacement, etc.), how important will each of the following actions be in addressing these skill needs?

	Not Important	Somewhat important	Very important
Attracting workers from other organizations	❑	❑	❑
Hiring young labour market entrants (15-24 years)	❑	❑	❑
Hiring foreign-trained workers	❑	❑	❑
Hiring aboriginals	❑	❑	❑
Hiring disabled workers	❑	❑	❑
Hiring visible minorities	❑	❑	❑
Upgrading skills of current employees	❑	❑	❑
Improving succession planning	❑	❑	❑
Phased-in retirement policies	❑	❑	❑
Mentoring of young workers by older workers	❑	❑	❑
Changing job descriptions; reallocating work	❑	❑	❑
Specific measures to retain current employees	❑	❑	❑
Contracting out	❑	❑	❑
Downsizing	❑	❑	❑
Substituting machinery/equipment/technology for labour	❑	❑	❑
Other (specify) _____	❑	❑	❑

8. If you anticipate problems in meeting all your skill needs, how important do you expect the following potential problems to be?

	Not Important	Somewhat important	Very important
Low management priority on meeting skill needs	❑	❑	❑
Inaccurate picture of what new skills are needed	❑	❑	❑
Increased efforts by other employers to retain employees	❑	❑	❑
Competition from other employers for new workers	❑	❑	❑
Difficulties finding qualified foreign-trained workers	❑	❑	❑
Lack of qualified new graduates	❑	❑	❑
Lack of needed skills available internally	❑	❑	❑

Low worker literacy will impede training/upgrading	❑	❑	❑
Poor information on employees' current skills	❑	❑	❑
Lack of internal training/upgrading resources	❑	❑	❑
Low management priority on recruitment	❑	❑	❑
Poor succession planning	❑	❑	❑
Difficulties increasing compensation to attract workers	❑	❑	❑
Other (specify) _____	❑	❑	❑

9. In training/upgrading employees, how important are the following methods to your organization?

	Not important	Somewhat important	Very important
Organization doesn't train employees	❑	❑	❑
Informal, unstructured training	❑	❑	❑
On-the-job training	❑	❑	❑
Classroom training, lectures, etc	❑	❑	❑
Apprenticeship training	❑	❑	❑
Computer-based training (interactive, e-learning, etc.)	❑	❑	❑
Conferences, seminars	❑	❑	❑
Other (Specify) _____	❑	❑	❑

10. Please rank the <u>five</u> factors which you feel will be most important in attracting new employees to your organization. (1=most important; 2=next most important, etc.)

Compensation and benefits	_____
Influence over work environment	_____
Challenging work	_____
Job security	_____
Quality of colleagues	_____
Work-life balance	_____
Advancement opportunities	_____
Training/development opportunities	_____
Strong organizational leadership	_____
Other (Specify) _____	

11. Please rank the <u>three</u> main obstacles your organization would face in hiring foreign-trained workers. (1=most important; 2= next most important, etc.)(If you do not expect to hire new employees, mark N/A and proceed to the next question.)

N/A (go to next question)	_____	Too difficult to recruit abroad	_____
No major obstacles	_____	Lack of Canadian experience	_____
Difficulties assessing foreign credentials	_____	Language difficulties	_____
Cultural differences	_____	Security concerns	_____

Other (Specify)_____

12a. In the last two years, how has the frequency of the following issues changed among older workers (over 50 years old) in your workplace?

	Decreased	No change	Increased
Requests for phased-in retirement	❑	❑	❑
Requests to work past normal retirement age	❑	❑	❑
Requests for leave to look after parents	❑	❑	❑
Requests for reduced work loads	❑	❑	❑
Requests for pre-retirement counselling	❑	❑	❑
Absenteeism	❑	❑	❑
On-job injuries	❑	❑	❑
Training requests	❑	❑	❑

12b. Over the last two years, how has the importance of retirement issues (pensions, counselling, etc.) changed, relative to other Human Resources Management and/or collective bargaining issues in your organization?

❑ Decreased ❑ No change ❑ Increased

Appendix B – Labour Survey

A. Challenges Facing the Economy

1. In your view, how serious are the following issues facing the economy and labour market?

	Not a problem	Moderate problem	Serious problem
Canadian firms' international competitiveness	❑	❑	❑
Impacts of globalization on Canadian business environment	❑	❑	❑
International trade issues (WTO, etc.)	❑	❑	❑
Canada-U.S. economic integration	❑	❑	❑
Health care issues	❑	❑	❑
Federal/Provincial relations	❑	❑	❑
Reduced government spending on social programs	❑	❑	❑
Uncertainties regarding national unity	❑	❑	❑
Poor productivity performance	❑	❑	❑
Poor labour-management relations	❑	❑	❑
Unemployment rate	❑	❑	❑
Environmental degradation	❑	❑	❑
Lack of national consensus on economic priorities	❑	❑	❑
Increased government deregulation	❑	❑	❑
Increased government regulation	❑	❑	❑
Privatization of government services	❑	❑	❑
Government deficits/debts	❑	❑	❑
High personal taxes	❑	❑	❑
High corporate taxes	❑	❑	❑
High interest rates	❑	❑	❑
Canadian dollar exchange rate	❑	❑	❑
Lack of capital for small business	❑	❑	❑
Lack of innovation	❑	❑	❑
Shortage of skilled labour	❑	❑	❑
Under-utilization of available skills	❑	❑	❑
Inadequate literacy among current workers	❑	❑	❑
Inadequate literacy among new labour force entrants	❑	❑	❑
'Polarization' of work hours (more overtime and part-time workers, fewer working normal hours)	❑	❑	❑
Lack of jobs	❑	❑	❑
Issues of workplace security	❑	❑	❑
Income inequality	❑	❑	❑
Quality of education received by Canadians	❑	❑	❑
Accessibility of post-secondary education	❑	❑	❑
Amount of workplace training	❑	❑	❑
Quality of workplace training	❑	❑	❑
'Brain Drain' (loss of skills to U.S.)	❑	❑	❑

Too-high immigration levels	❑	❑	❑
Too-low immigration levels	❑	❑	❑
Poor interprovincial labour mobility	❑	❑	❑

2. What emphasis should be given to the following potential solutions?

	Need less emphasis	Emphasis is right	Need more emphasis
Improve federal-provincial relations	❑	❑	❑
Address health care funding issues	❑	❑	❑
Improve social security provisions	❑	❑	❑
Improve access to capital for small business	❑	❑	❑
Increase private sector research & development	❑	❑	❑
Increase government support for research & development	❑	❑	❑
Lower personal taxes	❑	❑	❑
Lower corporate taxes	❑	❑	❑
Reduce government spending	❑	❑	❑
Reduce government regulation	❑	❑	❑
Slow down/stop government deregulation	❑	❑	❑
Lower interest rates	❑	❑	❑
Increase private sector investment in plant, equipment, technology	❑	❑	❑
Increase public sector investment in infrastructure	❑	❑	❑
Accelerate privatization of government services	❑	❑	❑
Slow down/stop privatization of government services	❑	❑	❑
Improve education quality and content	❑	❑	❑
Improve accessibility to post-secondary education	❑	❑	❑
Increase government investment in education and training	❑	❑	❑
Improve workplace training	❑	❑	❑
Promote alternate working arrangements (telework, flexible hours, etc)	❑	❑	❑
Reduce work time	❑	❑	❑
Improve labour-management relations	❑	❑	❑
Improve inter-provincial recognition of worker credentials	❑	❑	❑
Improve recognition of foreign-trained worker credentials	❑	❑	❑
Focus immigrant selection on skills in shortage	❑	❑	❑
Improve Canada/U.S. border security	❑	❑	❑
Increase immigration	❑	❑	❑
Decrease immigration	❑	❑	❑

B. Demographic and Skills Issues

3. In the next five years, what percent of the workers you represent do you expect will retire?

❑ Less than 10% ❑ 10% - 25% ❑ 26% - 50% ❑ Over 50%
❑ Don't know

4. Looking at organizations where your members work, what percent of their retiring workforce do you expect them to replace in the next five years?

❑ None ❑ Less than 50% ❑ 50% or more ❑ All
❑ Don't know

5. At present, how actively are organizations where your members work addressing the question of replacing workers who retire?

❑ Not at all ❑ Slightly ❑ Somewhat actively

❑ Very actively

6. If you expect organizations where your members work to replace workers over the next five years, do you expect them to face:

❑ No significant problems? ❑ Moderate problems? ❑ Very significant problems?

7. Looking at <u>all</u> the skill needs (growth, retiree replacement, etc.) of organizations where your members work, how important will each of the following actions be in addressing these skill needs?

	Not important	Somewhat important	Very important
Attracting workers from other organizations	❑	❑	❑
Hiring young labour market entrants (15-24 years)	❑	❑	❑
Hiring foreign-trained workers	❑	❑	❑
Hiring aboriginals	❑	❑	❑
Hiring disabled workers	❑	❑	❑
Hiring visible minorities	❑	❑	❑
Upgrading skills of current employees	❑	❑	❑
Improving succession planning	❑	❑	❑
Phased-in retirement policies	❑	❑	❑
Mentoring of young workers by older workers	❑	❑	❑
Changing job descriptions; reallocating work	❑	❑	❑
Specific measures to retain current employees	❑	❑	❑
Contracting out	❑	❑	❑
Downsizing	❑	❑	❑
Substituting machinery/equipment/technology for labour	❑	❑	❑
Other (specify) _____	❑	❑	❑

8. If you expect these employers to have problems in meeting all their skill needs, how important do you expect the following potential problems to be?

	Not important	Somewhat important	Very important
Low management priority on meeting skill needs	❑	❑	❑
Inaccurate picture of what new skills are needed	❑	❑	❑
Increased efforts by other employers to retain employees	❑	❑	❑
Competition from other employers for new workers	❑	❑	❑
Difficulties finding qualified foreign-trained workers	❑	❑	❑
Lack of qualified new graduates	❑	❑	❑

Lack of needed skills available internally	❑	❑	❑
Low worker literacy will impede training/upgrading	❑	❑	❑
Poor information on employees' current skills	❑	❑	❑
Lack of internal training/upgrading resources	❑	❑	❑
Low management priority on recruitment	❑	❑	❑
Poor succession planning	❑	❑	❑
Difficulties increasing compensation to attract workers	❑	❑	❑
Other (specify) _____	❑	❑	❑

9. In training/upgrading employees, how important are the following training methods to organizations where your members work?

	Not Important	Somewhat important	Very important
Organizations don't train employees	❑		
Informal, unstructured training	❑	❑	❑
On-the-job training	❑	❑	❑
Classroom training, lectures, etc	❑	❑	❑
Apprenticeship training	❑	❑	❑
Computer-based training (interactive, e-learning, etc.)	❑	❑	❑
Conferences, seminars	❑	❑	❑
Other (Specify) _____	❑	❑	❑

10. Please rank the <u>five</u> factors which you feel will be most important in attracting new employees to organizations where your members work. (1=most important; 2=next most important, etc.)

Compensation and benefits	____	Influence over work environment	____
Challenging work	____	Job security	____
Quality of colleagues	____	Work-life balance	____
Advancement opportunities	____	Training/development opportunities	____
Strong organizational leadership	____	Other (Specify)	

_____

11. Please rank the <u>three</u> main obstacles these organizations would face in hiring foreign-trained workers. (1=most important; 2= next most important, etc.)(If you do not expect them to hire foreign-trained workers, mark N/A and proceed to the next question.)

N/A (go to next question)	____	Too difficult to recruit abroad	____
No major obstacles	____	Lack of Canadian experience	____
Difficulties assessing foreign credentials	____	Language difficulties	____
Cultural differences	____	Security concerns	____
Other (Specify) _____			

12a. In the last two years, how has the frequency of the following issues changed among your members who are older workers (over 50 years old)?

	Decreased	No change	Increased
Requests for phased-in retirement	❑	❑	❑

Requests to work past normal retirement age	❑	❑	❑
Requests for leave to look after parents	❑	❑	❑
Requests for reduced work loads	❑	❑	❑
Requests for pre-retirement counselling	❑	❑	❑
Absenteeism	❑	❑	❑
On-job injuries	❑	❑	❑
Training requests	❑	❑	❑

12b. Over the last two years, how has the importance of retirement issues (pensions, counselling, etc.) changed, relative to other Human Resources Management and/or collective bargaining issues in workplaces where your members work?

❑ Decreased ❑ No change ❑ Increased

Centre syndical et
patronal du Canada

Points de vue 2002

Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public
Printemps 2002

Compétences et pénuries de compétences

Points de vue 2002 : Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public

Printemps 2002 – Compétences et pénuries de compétences

ISBN : 0-921398-82-4

Août 2002

Imprimé et relié au Canada.

Le Centre syndical et patronal du Canada, fondé en 1984, est devenu un centre de dialogue et d'élaboration de consensus entre le patronat et les syndicats. Des politiques publiques efficaces concernant le marché du travail et les compétences exigent l'engagement de toutes les parties intéressées. En plus de profiter de la participation active des milieux syndical et patronal, le Centre peut compter sur la présence des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que des universités et des collèges communautaires au sein de son conseil d'administration. C'est cette représentation variée qui a permis au Centre de devenir un forum canadien unique en son genre.

N° d'enregistrement TPS R100767268

Centre syndical et patronal du Canada
340, rue MacLaren
Ottawa (Ontario)
K2P 0M6

Téléphone: (613) 234-0505
Télécopier: (613) 234-2482
E-Mail: info@cspc.ca
Website: www.cspc.ca

Points de vue 2002

Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public

Compétences et pénuries de compétences

Centre syndical
et patronal du Canada

Table des matières

Avant-propos 2

Méthodologie 4

Résumé 6

Compétences et pénuries de compétences : Résultats détaillés 9

- Les pénuries de compétences, une grande préoccupation 9
- Évolution des préoccupations relatives aux pénuries de compétences (1996 – 2002) 10
- Points de vue différents sur les pénuries de compétences 11
- Les aspects démographiques des pénuries de compétences 12
- Obstacles et solutions 14

Annexe A – Enquête auprès des dirigeants patronaux 19

Annexe B – Enquête auprès des dirigeants syndicaux 24

Avant-propos

L'économie canadienne doit relever des défis importants qui évoluent avec le temps. Les pressions concurrentielles sont une constante du climat économique. Les tendances démographiques, conjuguées à la croissance prévue de la demande de compétences, semblent de plus en plus indiquer que les pénuries de compétences constitueront un enjeu de taille pour le patronat, les syndicats, les gouvernements et le milieu de l'enseignement. Ces problèmes, et d'autres encore, doivent être résolus au niveau national. Les attitudes des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public face à des problèmes de ce genre influeront sur les solutions qu'ils adopteront.

Ces facteurs économiques et démographiques ont des répercussions importantes sur les milieux de travail de toutes les régions du Canada et sur les principales parties sur le marché du travail, soit les syndicats et le patronat. Organisation indépendante qui cherche à améliorer le dialogue entre les syndicats et le patronat au Canada, le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a tenté de suivre l'évolution de la situation dans le temps.

En avril et en mai 2002, le Centre a mené une enquête auprès de quelque 6 000 dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public (éducation, santé et gouvernement) afin de connaître leurs points de vue sur diverses questions, notamment :

L'accent porte sur les perceptions des répondants à l'égard de questions particulières.

- les défis auxquels l'économie est confrontée et des pistes de solution possibles;
- les compétences et les pénuries de compétences;
- les pratiques dans un milieu de travail sain;
- l'état actuel des relations patronales-syndicales au Canada.

Cette enquête bisannuelle est la quatrième d'une série lancée en 1996. Elle permet d'évaluer comment les perspectives de ces dirigeants sur des questions clés ont changé depuis six ans. L'enquête de 2002 a obtenu un taux de réponse de 18 %, ce qui est normal pour des enquêtes de ce genre.

Le présent rapport résume les principaux résultats de l'enquête concernant le problème des compétences et des pénuries de compétences dans l'économie. Il fait aussi ressortir l'évolution des perceptions des dirigeants entre 1996 et 2002 et souligne les grandes modifications de leurs attitudes sur ces questions.

L'accent porte sur les *perceptions* des répondants à l'égard de questions particulières. Étant donné que ces perceptions influeront sur les attitudes et sur les mesures prises, il est important, tout au long de cette enquête, de dégager celles qui diffèrent d'un groupe à l'autre et comment elles changent. Les sources de ces perceptions peuvent jeter les bases d'un dialogue accru.

Le Centre syndical et patronal du Canada, fondé en 1984, est devenu un centre de dialogue et d'élaboration de consensus entre le patronat et les syndicats. Des politiques publiques efficaces concernant le marché du travail et les compétences exigent l'engagement de toutes les parties intéressées. En plus de profiter de la participation active des milieux syndical et patronal, le Centre peut compter sur la présence des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que des universités et des collèges communautaires au sein de son conseil d'administration. C'est cette représentation variée qui a permis au Centre de devenir un forum canadien unique en son genre.

Tout au long de son histoire, le Centre a été reconnu pour sa démarche équilibrée et universelle. Qu'il s'agisse de l'exploration des enjeux relatifs aux ressources humaines dans divers secteurs de l'économie, de l'analyse de nouvelles pratiques en milieu de travail ou encore d'enquêtes auprès des dirigeants des secteurs privé et public sur leurs priorités et leurs pratiques, le Centre mobilise toutes les parties de manière constructive.

Méthodologie

En avril et en mai 2002, le CSPC a posté 6 100 questionnaires aux dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public. Le contenu des questionnaires était identique pour tous les groupes. À la mi-juin, 1 145 réponses avaient été reçues, ce qui donne un taux de réponse de 18 %. Les réponses se répartissent comme suit :

Gestionnaires du secteur privé Directeurs généraux, présidents, chefs de la direction financière **36 % (n=409)**	**Dirigeants syndicaux du secteur privé** Représentants nationaux **23 % (n=264)**
Gestionnaires du secteur public Gouvernement Éducation Santé **25 % (n=291)**	**Dirigeants syndicaux du secteur public** Gouvernement Éducation Santé **16 % (n=181)**

L'échantillon a été obtenu en utilisant principalement la base de données de Dun & Bradstreet, qui comprend des entreprises privées, des organisations syndicales, des écoles et des hôpitaux. Étant donné que l'enquête visait à cerner les points de vue des dirigeants de chaque groupe, il était essentiel d'identifier personnellement le représentant principal à chaque endroit figurant dans la base de données. Des lettres personnalisées et des questionnaires ont été envoyées à ces représentants. La base de données a été complétée par des listes individuelles fournies par diverses organisations.

Pour chacun des groupes, l'identification des répondants s'est effectuée comme suit :

Syndicats du secteur privé et du secteur public : Un questionnaire a été envoyé au représentant local principal des organisations syndicales figurant dans la base de données de D&B. Dans certains cas, il s'agissait de bureaux nationaux, dans d'autres, de bureaux locaux. À cette liste se sont ajoutés des noms tirés du site Internet du Répertoire des organisations syndicales au Canada, tenu par la Direction de l'information sur les milieux de travail de Développement des ressources humaines Canada. Les réponses ont été regroupées dans les catégories *syndicats du secteur public* and *syndicats du secteur privé*.

Patronat du secteur privé : Un questionnaire a été envoyé au représentant local principal des organisations patronales choisies (en fonction de la stratification régionale et de la taille des établissements) tirées de la base de données de D&B. Dans certains cas, il s'agissait du siège social, dans d'autres des usines ou des bureaux locaux. Dans le cas des grandes entreprises, le questionnaire a été envoyé au vice-président des ressources

humaines, tandis que dans le cas des petites et moyennes entreprises, il a été envoyé au propriétaire, au pdg ou au directeur général. À la base de données de D&B se sont ajoutées des listes d'administrateurs de Manufacturiers et exportateurs canadiens et de la Chambre de commerce du Canada, ainsi que des sociétés membres de l'Association canadienne de la construction. Dans l'analyse et dans le texte qui suit, ce groupe est également appelé *Patronat* et *Gestionnaires du secteur privé.*

Gestionnaires du secteur public : Des questionnaires ont été envoyés aux représentants principaux des hôpitaux (habituellement les directeurs généraux ou les administrateurs) et des écoles primaires et secondaires (habituellement les directeurs) figurant dans la base de données de D&B. À cette base de données s'est ajoutée une base de données représentative des administrateurs principaux des administrations municipales fournie par la Fédération canadienne des municipalités. Se sont ajoutées également des listes de recteurs des universités et de directeurs généraux de collèges communautaires, ainsi que des hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux (niveau de sous-ministre et de sous-ministre adjoint), responsables de l'emploi, des ressources humaines ou des questions relatives au marché du travail.

Résumé

L'enquête *Points de vue* menée cette année par le CSPC auprès des dirigeants incluait de nouvelles questions sur le problème des pénuries de compétences qui pointe à l'horizon. Le suivi effectué depuis 1996 montre que les dirigeants des quatre groupes visés (gestionnaires et dirigeants syndicaux des secteurs public et privé) se préoccupent de plus en plus de ce défi pour les ressources humaines. Enjeu relativement peu important en 1996, le problème des pénuries de compétences figure désormais parmi les cinq plus grandes préoccupations des dirigeants patronaux et les dix plus grandes préoccupations des dirigeants syndicaux.

Bien que le classement relatif des pénuries de compétences parmi les « problèmes graves » varie selon les sous-secteurs entre le dixième rang pour les syndicats du secteur privé et le deuxième rang pour les gestionnaires du secteur public, les niveaux de préoccupation et la liste des solutions préconisées convergent.

Les niveaux de préoccupation et la liste des solutions préconisées convergent.

Cette hausse spectaculaire de l'impression qu'il s'agit d'un problème grave s'explique en partie par le fait que la plupart des milieux de travail constatent une forte augmentation des départs à la retraite de collègues de travail. Ainsi, *Points de vue* demandait aux répondants d'évaluer le pourcentage de leurs effectifs qui prendraient leur retraite au cours des cinq prochaines années. Le tiers des gestionnaires du secteur privé croit que de 10 à 25 % de leurs effectifs prendront leur retraite durant cette période. En revanche, seulement 52 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis.

De toute évidence, les perceptions relatives aux pénuries de compétences peuvent être influencées par de nombreux facteurs, dont le nombre de départs à la retraite, les taux de chômage et les hauts et les bas du cycle économique. Le récent ralentissement de l'économie canadienne pourrait avoir provoqué un léger déclin de la gravité du problème des pénuries de compétences aux yeux des gestionnaires du secteur privé. Mais les le suivi indique une hausse des préoccupations dans chaque groupe (de 30 % à 48 % chez les gestionnaires du secteur privé entre 1996 et 2002).

Même si *Points de vue* a dégagé un niveau de préoccupation élevé chez les répondants en ce qui concerne les réactions actuelles au départ à la retraite de travailleurs qualifiés, il importe d'ajouter que tous ces travailleurs ne seront pas nécessairement remplacés. Nous avons demandé aux gestionnaires et aux dirigeants syndicaux quel pourcentage des travailleurs qui prennent leur retraite seront remplacés selon eux. Moins de 50 % de ces travailleurs seront remplacés de l'avis de 21 % des gestionnaires du secteur privé, de 14 % des gestionnaires du secteur public, de 39 % des syndicats du secteur privé et de 32 % des syndicats du secteur public.

Pour la première fois, *Points de vue* demandait aux répondants dans quelle mesure leur organisation s'intéresse activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite. Au total, 68 % des gestionnaires du secteur public ont répondu « un peu » ou

« très activement ». Un taux assez comparable de 56 % de dirigeants syndicaux du secteur public partagent cet avis. La convergence est encore plus grande dans le secteur privé - 47 % chez les gestionnaires et 52 % chez les syndicats.

Nous avons présenté quinze mesures possibles et demandé aux répondants s'ils jugeaient chacune d'elles « pas importante », « un peu importante » ou « très importante » pour résoudre le problème des pénuries de compétences. Ce qui ressort le plus clairement, c'est la symétrie des points de vue sur ces mesures entre le secteur public et le secteur privé. Bien que la liste des solutions préférées varie un peu entre les deux secteurs, il y a un consensus impressionnant en ce qui concerne la hiérarchie des solutions.

Il y a un consensus impressionnant en ce qui concerne la hiérarchie des solutions.

La première solution pour les gestionnaires et les syndicats du secteur privé est rehausser les compétences des employés, à 59 % et 70 % respectivement. La planification de la relève est le premier choix des gestionnaires et des syndicats du secteur public.

La plupart des mesures choisies qui viennent en tête de liste se rapportent à la main-d'œuvre existante. Rehausser les compétences des employés, encadrer les employés, prendre des mesures pour garder les employés actuels et améliorer la planification de la relève sont des solutions populaires pour les quatre groupes visés par *Points de vue*. Il y a également un grand consensus entre les quatre groupes en ce qui concerne les mesures moins importantes pour combler les besoins en compétences.

Pour la plupart des répondants, embaucher des handicapés, des minorités visibles, des Autochtones ou des travailleurs formés à l'étranger ne constituent pas des mesures « très importantes ». Par exemple, embaucher des travailleurs formés à l'étranger est considéré comme une mesure « pas importante » pour 64 % des gestionnaires du secteur privé, 55 % des syndicats du secteur privé, 53 % des gestionnaires du secteur public et 43 % des dirigeants syndicaux du secteur public.

Cette opinion à l'égard des travailleurs formés à l'étranger est généralisée d'un océan à l'autre et ne se concentre pas dans les provinces qui ont habituellement des niveaux peu élevés d'immigrants. Par exemple, plus de la moitié des nouveaux immigrants s'établissent en Ontario; or 51 % des gestionnaires du secteur privé et 59 % des gestionnaires du secteur public affirment qu'embaucher des travailleurs formés à l'étranger n'est « pas important » pour combler les besoins en compétences de leur organisation.

Même si la contribution possible des travailleurs autochtones est considérée comme une mesure « pas importante » par les gestionnaires et les syndicats de la plupart des régions du Canada, les répondants des Prairies pensent différemment. Au Manitoba et en Saskatchewan, par exemple, 63 % des syndicats du secteur privé considèrent l'embauche d'Autochtones comme une mesure « très importante », 53 % des syndicats du secteur

public sont de cet avis, 40 % des gestionnaires du secteur public et 23 % des gestionnaires du secteur privé.

Même si les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ont une opinion semblable sur l'importance relative des mesures nécessaires pour combler les besoins en compétences, leurs points de vue sont plus variés en ce qui concerne les problèmes et les obstacles à surmonter.

La difficulté d'accroître la rémunération revient le plus souvent chez les gestionnaires du secteur public et les syndicats du secteur public, à des taux respectifs de 56 % et 72 %. La concurrence des autres employeurs vient en tête de la liste des obstacles pour les gestionnaires du secteur privé (39 %), tandis que les syndicats du secteur privé sont plus enclins à considérer la rémunération comme un obstacle (57 %).

Les gestionnaires s'entendent sur les cinq « obstacles très importants » : la concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs, la rémunération pour attirer des travailleurs, la pénurie de nouveaux diplômés qualifiés, la pénurie des compétences requises à l'interne et les efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.

Les syndicats du secteur privé sont beaucoup plus portés à citer d'autres obstacles potentiels : la mauvaise planification de la relève, la faible priorité accordée aux besoins en compétences par la direction, une mauvaise analyse des nouvelles compétences requises et une pénurie de ressources internes en formation.

Les résultats de *Points de vue* indiquent que les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ne débattent plus de la probabilité de pénuries de compétences – chacun des quatre groupes convient qu'un grave problème de ressources humaines s'annonce. Les résultats de l'enquête indiquent également que les organisations s'activent déjà pour remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite. Ce qui frappe peut-être le plus, c'est le consensus entre le secteur public et le secteur privé sur la série de mesures qui contribueront le plus probablement à une solution positive du problème.

Chacun des quatre groupes convient qu'un grave problème de ressources humaines s'annonce.

Il faut reconnaître que consensus n'est pas synonyme d'unanimité, et qu'on peut s'entendre sur les pratiques exemplaires mais pas nécessairement sur les mesures à prendre. Les facteurs démographiques fondamentaux qui façonneront le marché du travail canadien au cours des vingt prochaines années sont faciles à cerner : une main-d'œuvre vieillissante et un déclin des jeunes Canadiens qui entreront dans la population active. Les résultats de *Points de vue 2002* montrent que ces forces démographiques sont comprises et qu'il existe une convergence encourageante en ce qui concerne les mesures dignes d'un examen plus approfondi.

Compétences et pénuries de compétences : Résultats détaillés

Les pénuries de compétences, une grande préoccupation

Les répondants à l'enquête auprès des dirigeants *Points de vue 2002* devaient envisager un grand nombre de problèmes auxquels sont confrontés l'économie et le marché du travail canadien. Ces enjeux allaient de la compétitivité internationale, jusqu'à la santé en passant par l'emploi. Nous avons présenté 39 questions différentes et demandé aux répondants d'indiquer s'ils considéraient que ce n'était « pas un problème » ou qu'il s'agissait d'un « moyen problème » ou d'un « problème grave ».

57 % des gestionnaires du secteur public (gouvernement fédéral, provinces et municipalités) considèrent les pénuries de compétences comme un « grave problème », devancé uniquement par les soins de santé.

48 % des gestionnaires du secteur privé considèrent les pénuries de compétences comme un « problème grave », qu'ils placent au cinquième rang de leurs préoccupations, après l'impôt élevé sur le revenu des particuliers et sur celui des sociétés, les soins de santé et le déficit/dette du gouvernement.

Tout comme dans les précédentes enquêtes du CSPC, les dirigeants syndicaux des secteurs public et privé placent les pénuries de compétences un peu plus bas dans leur classement – au neuvième rang chez les dirigeants syndicaux du secteur public et au dixième rang chez les dirigeants syndicaux du secteur privé. Même si le classement relatif est inférieur, des pourcentages presque égaux de dirigeants des divers groupes considèrent les pénuries de main-d'œuvre qualifiée comme un grave problème (voir la dernière colonne du tableau ci-dessous).

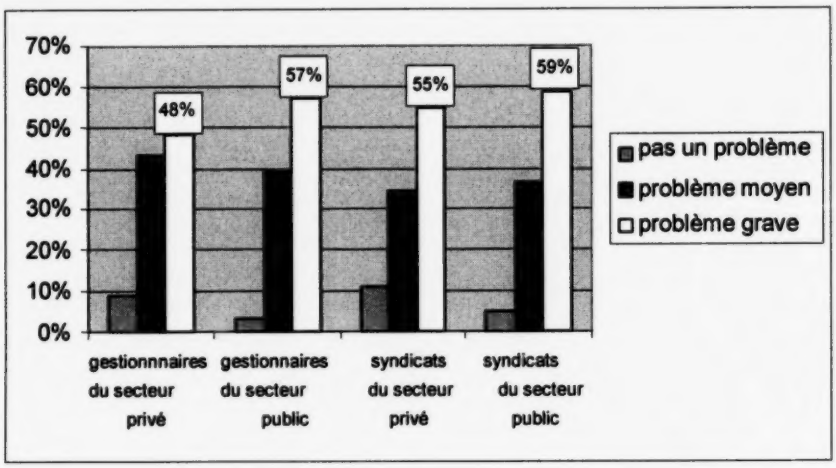
Classement des pénuries de compétences parmi les préoccupations graves

Dirigeants	Classement des pénuries de travailleurs qualifiés parmi 39 problèmes*	Pourcentage qui considère les pénuries de travailleurs qualifiés comme un « problème grave »
Gestionnaires du secteur public	n° 2	57 %
Gestionnaires du secteur privé	n° 5	48 %
Syndicats du secteur public	n° 9	59 %
Syndicats du secteur privé	n° 10	55 %

* Classement fondé sur le pourcentage de dirigeants qui considèrent le problème comme un « problème grave ».

Les pénuries de compétences sont considérées comme un problème grave par environ la moitié de tous les répondants – et dans les quatre groupes interrogés – patronat et syndicats du secteur privé, gestionnaires et syndicats du secteur public. Très peu affirment que ce n'est « pas un problème » – environ about 10 % dans chaque groupe. En résumé, environ 90 % des dirigeants interrogés considèrent les pénuries de compétences comme une question préoccupante.

Points de vue des dirigeants sur les pénuries de compétences, Points de vue 2002



Évolution des préoccupations concernant les pénuries de compétences (1996-2002)

Le CSPC suit les attitudes face aux pénuries de compétences depuis 1996. Au cours des six dernières années, l'économie a connu une période de prospérité croissante suivie du déclin récent des marchés et d'une période d'incertitude économique. Bien que les perceptions d'une pénurie de compétences aient grimpé en flèche au cours de cette période de six ans, nous pouvons remarquer que certaines fluctuations sont reliées au cycle économique.

Les quatre groupes participant à l'enquête affichent une forte hausse du pourcentage de ceux qui croient que les pénuries de compétences constituent un grave problème – les dirigeants syndicaux du secteur public affichant l'augmentation la plus spectaculaire, soit de 17 % en 1996 à 59 % en 2002.

Depuis notre dernière enquête, en 2000, le niveau de préoccupation a continué d'augmenter chez les dirigeants syndicaux des secteurs public et privé et est resté presque identique chez les gestionnaires du secteur public. Il est intéressant de souligner le déclin chez les gestionnaires du secteur privé – de 53 % qui croyaient le problème grave en

2000 à 48 % en 2002. Il y a deux ans, le secteur de la haute technologie en pleine expansion faisait les manchettes et s'efforçait de trouver de nouveaux travailleurs. Étant donné les revers de fortunes de ce secteur de l'économie, le léger déclin des résultats de l'enquête, de 53 % à 48 %, pourrait paraître étonnant.

Pourcentage de dirigeants qui considèrent les pénuries de compétences comme un grave problème

	1996	1998	2000	2002
Gestionnaires du secteur privé	30 %	50 %	53 %	48 %
Gestionnaires du secteur public	32 %	68 %	58 %	57 %
Syndicats du secteur privé	20 %	35 %	53 %	55 %
Syndicats du secteur public	17 %	43 %	45 %	59 %

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, les principales modifications des attitudes face aux pénuries de compétences depuis 1996 sont la hausse spectaculaire du pourcentage qui croit qu'il s'agit d'un problème grave et la convergence des opinions entre les quatre secteurs participant à notre enquête.

Points de vue différents sur les pénuries de compétences

Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée est considérée comme un « problème grave » par les gestionnaires et les dirigeants syndicaux de tous les secteurs de l'économie. Qu'il s'agisse de la construction, de la fabrication, de l'éducation ou de la santé, un pourcentage élevé, voire très souvent une majorité, affirme qu'il y a un problème grave dans l'économie et sur le marché du travail.

Chez les gestionnaires, ceux du secteur de la santé publique sont les plus portés à considérer les pénuries de compétences comme un « problème grave », (61 %). Les syndicats sont d'accord. En effet, 77 % des dirigeants syndicaux partagent l'avis des gestionnaires. Moins de 3 % des dirigeants du secteur de la santé publique interrogés considèrent que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne constitue « pas un problème ».

Pourcentage de gestionnaires et dirigeants syndicaux qui affirment que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée constituent un problème grave, selon quelques secteurs industriels

	Gestionnaires (%)	Dirigeants syndicaux (%)
Secteur privé		
Construction	53	52
Ressources / Communications / Services publics	49	58
Fabrication	44	61
Services	41	61
Transport et commerce de gros	57	42
Secteur public		
Éducation	58	61
Santé	61	77
Gouvernement (tous les paliers)	49	36

Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont considérées comme un problème dans tous les secteurs industriels, mais elles constituent également une question préoccupante d'un océan à l'autre. Les différences provinciales ou régionales sont surtout une question de degré. Les gestionnaires du Québec se préoccupent le plus, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, avec des taux respectifs de 57 % et 71 %. Les taux sont les plus bas en Colombie-Britannique, soit 44 % chez les gestionnaires du secteur privé et 40 % chez les gestionnaires du secteur public.

Les tendances régionales chez les dirigeants syndicaux sont moins claires. Par exemple, le taux le plus bas de préoccupation chez les dirigeants syndicaux du secteur privé est de 42 % seulement dans les provinces de l'Atlantique, ce qui contraste avec un taux de préoccupation supérieur à la moyenne chez les dirigeants syndicaux du secteur public de cette région, soit 61 %.

Les aspects démographiques des pénuries de compétences

L'enquête *Points de vue* révèle une hausse importante des préoccupations relatives aux pénuries de compétences depuis 1996. Les répondants devaient se prononcer sur la gravité de divers problèmes et, pour la plupart, les dirigeants devaient évaluer la situation « actuelle ». Il est cependant intéressant de voir dans quelle mesure les opinions sur les pénuries de compétences actuelles peuvent se confondre avec les perceptions quant à l'avenir à court terme. La démographie du Canada, caractérisée par une main-d'œuvre vieillissante et une baisse du taux de natalité, constitue clairement une question qui retient davantage l'attention dans les médias de masse.

Depuis 1996, les gestionnaires du secteur public sont désormais trois fois plus enclins à considérer les pénuries de compétences comme un problème grave, soit 17 % en 1996 et 59 % en 2002. Cette hausse spectaculaire est compréhensible, quand on tient compte de deux tendances clés qui sont bien documentées. L'âge moyen du départ à la retraite des

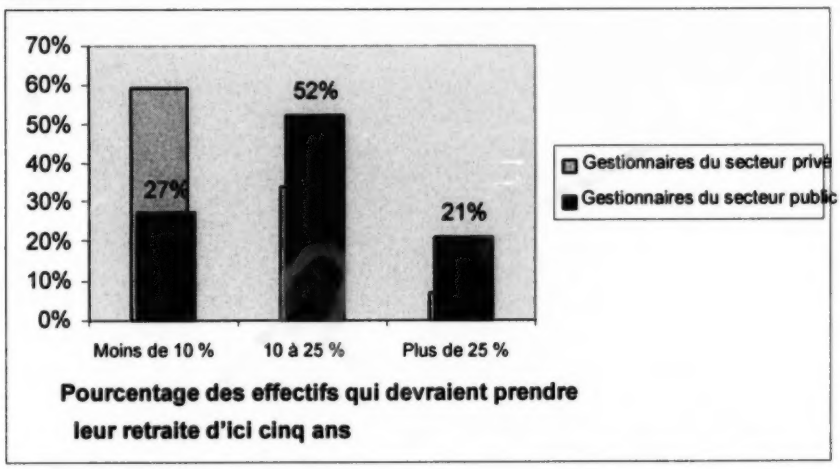
travailleurs du secteur public est passé de 65 ans en 1981 à 58,5 ans en 1999 Autre pression, la population proche de la retraite (les travailleurs de plus de 55 ans), augmente rapidement dans certaines parties du secteur public.

Depuis 1996, les gestionnaires du secteur public sont désormais trois fois plus enclins à considérer les pénuries de compétences comme un problème grave.

Dans notre enquête *Points de vue* de 2002, nous avons exploré des aspects de cette question en demandant aux répondants d'indiquer leurs attentes concernant les départs à la retraite dans leur propre milieu de travail. La plupart des gestionnaires du secteur privé (59 %) s'attendent à ce que moins de 10 % des effectifs de leurs organisations respectives prennent leur retraite d'ici cinq ans. Ce résultat est conforme à ce que nous savons de la structure démographique de la main-d'œuvre actuelle.

Mais le tiers des gestionnaires du secteur privé s'attendent à ce que de 10 à 25 % de leurs effectifs prennent leur retraite d'ici cinq ans. Ce résultat est lui aussi conforme à ce que nous savons du profil démographique de certains secteurs de l'économie. Par exemple, la construction et les transports sont deux secteurs caractérisés par un nombre relativement élevé de travailleurs qui approchent de la retraite.

Les gestionnaires du secteur public s'attendent à une hausse des départs à la retraite

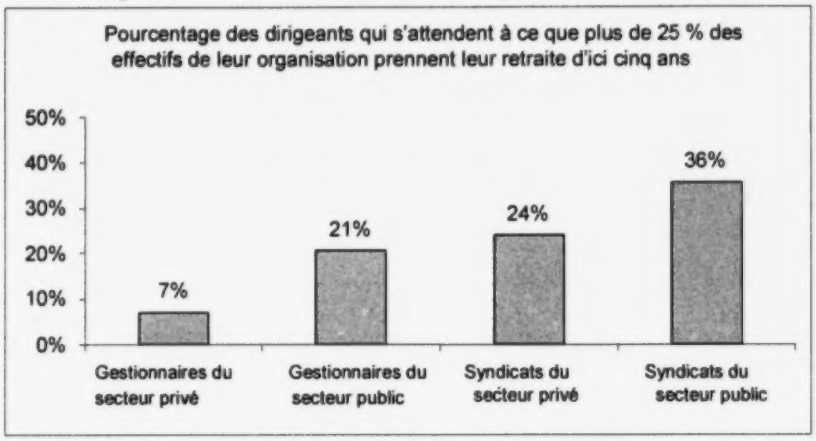


Le début d'un problème lié aux préretraites et aux pénuries de compétences est clairement évident aux yeux des gestionnaires du secteur public, puisque 21 % d'entre eux s'attendent à ce qu'un employé sur quatre dans leur secteur prenne sa retraite au cours des cinq prochaines années. Un autre 52 % croit que les nouveaux retraités représenteront de 10 à 25 % des effectifs actuels.

Il est frappant de remarquer que les dirigeants syndicaux du secteur public sont encore plus nombreux à croire que les départs à la retraite auront bientôt des conséquences sur leur secteur de l'économie. En effet, 36 % des dirigeants syndicaux du secteur public

croient que plus d'un travailleur sur quatre qu'ils représentent prendra sa retraite d'ici cinq ans (21 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis).

Pourcentage de dirigeants qui s'attendent à ce que plus de 25 % des travailleurs de leur organisation prennent leur retraite d'ici cinq ans



L'écart entre les perceptions concernant les niveaux de départs à la retraite à court terme est également évident chez les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur privé. À peine 7 % des gestionnaires de ce secteur croient que plus d'un travailleur sur quatre prendra sa retraite d'ici cinq ans, contre 24 % des dirigeants syndicaux.

Cet écart entre les perceptions des gestionnaires et des dirigeants syndicaux peut s'expliquer en partie par le fait que les effectifs syndiqués sont plus âgés que les effectifs non syndiqués. L'ampleur de cet écart est cependant intéressant et influe probablement sur les attitudes quant à l'urgence du problème et aux solutions qui conviennent le mieux.

Obstacles et solutions

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer l'importance de diverses mesures pour combler les besoins en compétences de leur organisation, non seulement ceux qui découlent de départs à la retraite, mais aussi ceux de tous les autres facteurs. L'enquête *Points de vue* présentait une liste de 15 mesures possibles, et les dirigeants nous ont indiqué s'ils considéraient chacune d'elles « pas importante », « peu importante » ou « très importante ».

Mesures pour combler les besoins en compétences

Mesures pour combler les besoins en compétences :
Pourcentage de gestionnaires et de dirigeants syndicaux affirmant que la mesure retenue est « très importante »

	Gestionnaires		Dirigeants syndicaux	
	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	Secteur public
Rehausser les compétences des employés	59	61	70	52
Améliorer la planification de la relève	50	63	59	61
Prendre des mesures pour garder les employés actuels	45	49	44	54
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés	45	50	64	58
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail	40	39	50	39
Établir des politiques de retraite progressive	14	28	43	48
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches	23	35	18	27
Attirer des travailleurs d'autres organisations	23	35	17	19
Remplacer des travailleurs par des machines/équipement/technologie	15	6	20	8
Accroître la sous-traitance	13	14	22	13
Embaucher des Autochtones	9	19	22	20
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger	9	9	10	14
Embaucher des minorités visibles	7	13	20	22
Réduire les effectifs	7	9	19	11
Embaucher des handicapés	5	9	17	13

Chez les quatre groupes, il y a une entente remarquable en ce qui concerne la mesure la plus importante pour combler les besoins en compétences. Neuf des mesures proposées ne figurent jamais parmi les cinq les plus prioritaires pour chacun des quatre groupes; elles comprennent, entre autres, embaucher des Autochtones, embaucher des travailleurs formés à l'étranger et accroître la sous-traitance.

Pour les gestionnaires du secteur privé, « rehausser les compétences des employés » constitue la première solution, puisque 59 % d'entre eux la jugent très importante. C'est aussi la première solution indiquée par les syndicats du secteur privé (70 %).

« Améliorer la planification de la relève » revient le plus souvent parmi les solutions recommandées par les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur public. D'autres mesures populaires chez les répondants du secteur public comprennent : rehausser les compétences des travailleurs, prendre des mesures pour garder les employés actuels et faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés.

Notre enquête a révélé que les solutions les plus populaires pour les quatre groupes ont tendance à être celles qui touchent aux effectifs actuels de l'organisation. Exploiter le potentiel des travailleurs hors de leur organisation a tendance à être moins populaire – qu'il s'agisse des employés d'autres entreprises, d'autres pays, ou des groupes sous-

représentés dans la main-d'œuvre canadienne, soit les minorités visibles, les Autochtones et les handicapés.

Exploiter le potentiel des travailleurs hors de leur organisation a tendance à être moins populaire.

À quelques exceptions près, les solutions internes sont préférées dans les secteurs public et privé et dans toutes les provinces et régions. Sur la liste de 15 mesures possibles pour combler les besoins en compétences, six reviennent parmi les cinq mesures favorites pour tous les groupes; et neuf des mesures possibles ne dépassent jamais le 6e rang parmi les solutions très importantes.

Il est intéressant de souligner à quel point peu de répondants considèrent l'embauche de travailleurs formés à l'étranger comme une solution très importante. Nous savons par d'autres séries statistiques que le nombre de travailleurs qualifiés étrangers augmente au Canada et que, d'ici cinq à dix ans, toute hausse de la main-d'œuvre canadienne ne sera possible que grâce à l'immigration, car le nombre de Canadiens qui prendront leur retraite dépassera celui des jeunes qui entreront dans la population active.

Nous savons également que les nouveaux immigrants s'installent surtout dans le centre du Canada et en Colombie-Britannique, ce qui pourrait laisser penser que ces provinces tout au moins devraient être plus sensibles à l'importance d'exploiter le potentiel des travailleurs formés à l'étranger. Les répondants qui ont participé à *Points de vue* n'en sont toutefois pas persuadés.

À l'échelle nationale, 64 % des gestionnaires du secteur privé pensent qu'embaucher des travailleurs formés à l'étranger pour combler leurs besoins en compétences n'est « pas important », et le pourcentage chez les gestionnaires du secteur privé de l'Ontario est de 51 %. À l'échelle nationale, 53 % des gestionnaires du secteur public sont de cet avis, et le pourcentage en Ontario est même plus élevé, soit 59 %. Chez les dirigeants syndicaux, 55 % des dirigeants du secteur privé et 43 % des dirigeants du secteur public considèrent que cette mesure n'est « pas importante ».

Embaucher des Autochtones fait également partie des mesures jugées « pas importantes » pour combler les besoins en compétences, en particulier chez les gestionnaires du secteur privé, (60 % sont de cet avis). Dans ce cas toutefois, les résultats sont reliés clairement à la province de résidence. Au Manitoba et en Saskatchewan, par exemple, la majorité des gestionnaires et des dirigeants syndicaux croient qu'embaucher des Autochtones est « moyennement important » ou « très important » pour combler les besoins en compétences.

D'autres mesures peu prioritaires pour répondre aux besoins de compétences sont reliées à des modifications de la structure organisationnelle ou des procédés de production. Réduire les effectifs, accroître la sous-traitance ou remplacer des travailleurs par des machines ou de la technologie ne sont pas considérés comme des mesures importantes pour les syndicats.

Si les gestionnaires et les dirigeants syndicaux ont des opinions semblables quant à l'importance relative des mesures nécessaires pour combler les besoins en compétences, ils divergent assez fortement d'opinion en ce qui concerne les problèmes et les obstacles à surmonter pour combler ces besoins.

Les gestionnaires des secteurs public et privé sont plus enclins à évoquer des obstacles semblables, y compris la concurrence des autres employeurs et la difficulté d'accroître la rémunération pour attirer des travailleurs. Les cinq principaux problèmes parmi les problèmes « très importants » pour les gestionnaires des secteurs public et privé sont identiques. En plus des deux problèmes ci-dessus, il faut ajouter la pénurie de nouveaux diplômés qualifiés, la pénurie des compétences requises à l'interne et les efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.

Les représentants syndicaux du secteur privé sont davantage enclins que les gestionnaires de leur secteur à évoquer des problèmes liés au milieu de travail proprement dit. La mauvaise planification de la relève, une mauvaise analyse des nouvelles compétences requises, la faible priorité accordée aux besoins par la direction et la pénurie de ressources en formation reviennent souvent.

Les dirigeants syndicaux du secteur public sont aussi plus enclins que les gestionnaires de leur secteur à considérer la mauvaise planification de la relève (56 %) et la faible priorité accordée aux besoins par la direction (44 %) comme des problèmes « très importants ».

En ce qui concerne les facteurs les plus importants pour attirer de nouveaux employés, le consensus est généralisé sur le fait que le facteur primordial est la rémunération et les avantages sociaux; cet avis est partagé par 74 % des gestionnaires et va jusqu'à plus de 90 % chez les dirigeants syndicaux. (Les répondants devaient indiquer les cinq facteurs les plus importants pour attirer de nouveaux employés.)

Ce qui est peut-être le plus révélateur dans le cas de l'écart entre les points de vue du patronat et des syndicats sur cette question, c'est leur deuxième choix. Pour les gestionnaires des secteurs public et privé, un « travail stimulant » vient au deuxième rang (respectivement 55 % et 64 %). Ce facteur arrive au quatrième rang chez seulement 44 % des syndicats du secteur privé et au troisième chez 46 % des dirigeants syndicaux du secteur public. Mais la « sécurité d'emploi » est beaucoup plus importante pour les syndicats du secteur public (60 %) et pour les syndicats du secteur privé (78 %), chacun de ces groupes plaçant ce facteur au deuxième rang, après la rémunération et les avantages sociaux. Pour les gestionnaires, la sécurité d'emploi est moins importante; un peu moins de 40 % d'entre eux les considérant comme l'un des trois principaux facteurs.

Dans les annexes qui suivent, nous reproduisons les questions relatives aux pénuries de compétences posées dans l'enquête *Points de vue*. Le présent rapport expose les principaux résultats de l'enquête, mais nous répondrons aux demandes de résultats plus précis. Le CSPC produira également des rapports commandés qui examineront les résultats plus en profondeur.

Dans les mois qui viennent, le CSPC publiera trois autres rapports qui porteront sur les grandes questions générales et les solutions, les relations patronales-syndicales et la santé du milieu de travail.

Annexe A – Enquête auprès des dirigeants patronaux

A. Défis de l'économie

1. À votre avis, quelle est la gravité des problèmes suivants pour l'économie et le marché du travail?

	☑ Pas de problème	☑ Moyen problème	☑ Grave problème
Compétitivité internationale des entreprises canadiennes	❑	❑	❑
Incidences de la mondialisation sur les affaires au Canada	❑	❑	❑
Enjeux commerciaux internationaux (OMC, etc.)	❑	❑	❑
Intégration économique Canada-États-Unis	❑	❑	❑
Soins de santé	❑	❑	❑
Relations fédérales-provinciales	❑	❑	❑
Baisse des dépenses publiques affectées aux programmes sociaux	❑	❑	❑
Incertitudes concernant l'unité nationale	❑	❑	❑
Faible productivité	❑	❑	❑
Mauvaises relations patronales-syndicales	❑	❑	❑
Taux de chômage	❑	❑	❑
Dégradation de l'environnement	❑	❑	❑
Absence de consensus national sur les priorités économiques	❑	❑	❑
Déréglementation gouvernementale accrue	❑	❑	❑
Réglementation gouvernementale accrue	❑	❑	❑
Privatisation des services gouvernementaux	❑	❑	❑
Déficit/dette du gouvernement	❑	❑	❑
Impôt élevé sur les revenus des particuliers	❑	❑	❑
Impôt élevé sur les revenus des sociétés	❑	❑	❑
Taux d'intérêt élevés	❑	❑	❑
Taux de change du dollar canadien	❑	❑	❑
Pénurie de capital pour les petites entreprises	❑	❑	❑
Manque d'innovation	❑	❑	❑
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	❑	❑	❑
Sous-utilisation des compétences disponibles	❑	❑	❑
Analphabétisme des travailleurs actuels	❑	❑	❑
Analphabétisme des nouveaux travailleurs	❑	❑	❑
« Polarisation » des heures de travail (plus d'heures supplémentaires et de travailleurs à temps partiel, moins d'horaires normaux	❑	❑	❑
Pénuries d'emplois	❑	❑	❑
Problèmes de sécurité du milieu de travail	❑	❑	❑
Inégalité du revenu	❑	❑	❑
Qualité de l'éducation reçue par les Canadiens	❑	❑	❑
Accès aux études postsecondaires	❑	❑	❑
Quantité de formation en milieu de travail	❑	❑	❑
Qualité de la formation en milieu de travail	❑	❑	❑
Exode des cerveaux (pertes de compétences aux États-Unis)	❑	❑	❑
Niveaux d'immigration trop élevés	❑	❑	❑

Niveaux d'immigration trop bas.....	❑	❑	❑
Faible mobilité interprovinciale.....	❑	❑	❑

2. Quelle importance faudrait-il accorder aux solutions éventuelles suivantes?

	☑ Moins d'importance	☑ Assez d'importance	☑ Plus d'importance
Améliorer les relations fédérales-provinciales.....	❑	❑	❑
Régler les problèmes de financement de la santé.....	❑	❑	❑
Améliorer les programmes de sécurité sociale.....	❑	❑	❑
Améliorer l'accès au capital pour les petites entreprises.....	❑	❑	❑
Accroître la recherche-développement du secteur privé.....	❑	❑	❑
Accroître l'appui gouvernemental à la R-D	❑	❑	❑
Abaisser l'impôt sur le revenu des particuliers.....	❑	❑	❑
Abaisser l'impôt sur le revenu des sociétés.....	❑	❑	❑
Réduire les dépenses publiques.....	❑	❑	❑
Réduire la réglementation gouvernementale.....	❑	❑	❑
Ralentir/freiner la réglementation gouvernementale.....	❑	❑	❑
Abaisser les taux d'intérêt.....	❑	❑	❑
Accroître l'investissement privé dans les usines, l'équipement et la technologie.....	❑	❑	❑
Accroître l'investissement public dans les infrastructures.....	❑	❑	❑
Accélérer la privatisation des services gouvernementaux.....	❑	❑	❑
Ralentir/freiner la privatisation des services gouvernementaux	❑	❑	❑
Améliorer le qualité et le contenu de l'enseignement.....	❑	❑	❑
Améliorer l'accès aux études postsecondaires.....	❑	❑	❑
Accroître les dépenses publiques en éducation/formation.....	❑	❑	❑
Améliorer la formation en milieu de travail.....	❑	❑	❑
Promouvoir les régimes de travail souples..... (télétravail, horaires flexibles, etc.)	❑	❑	❑
Réduire les heures de travail.....	❑	❑	❑
Améliorer les relations patronales-syndicales.....	❑	❑	❑
Améliorer la reconnaissance interprovinciale des titres.....	❑	❑	❑
Améliorer la reconnaissance des titres des travailleurs formés à l'étranger.....	❑	❑	❑
Axer la sélection des immigrants sur les pénuries de compétences.....	❑	❑	❑
Améliorer la sécurité frontalière (Canada-États-Unis).....	❑	❑	❑
Accroître l'immigration.....	❑	❑	❑
Réduire l'immigration.....	❑	❑	❑

B. Enjeux démographiques et compétences

3. Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs de votre organisation devraient prendre leur retraite?

❑ Moins de 10 % ❑ 10 % à 25 % ❑ 26 % à 50 % ❑ Plus de 50 %

❑ Ne sais pas

4. Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs de votre organisation qui prendront leur retraite devraient être remplacés?

❑ Aucun ❑ Moins de 50 % ❑ 50 % ou plus ❑ Tous
❑ Ne sais pas

5. À l'heure actuelle, dans quelle mesure votre organisation s'intéresse-t-elle activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite?

❑ Pas du tout ❑ Un peu ❑ Assez activement ❑ Très activement

6. Si vous avez l'intention de remplacer des travailleurs au cours des cinq prochaines années, pensez-vous que vous devrez surmonter :

❑ Aucun problème important? ❑ Quelques problèmes? ❑ De graves problèmes?

7. Compte tenu de <u>tous</u> vos besoins en compétences (croissance, remplacement des retraités, etc.), quelle sera l'importance de chacune des mesures suivantes pour combler ces besoins?

	Pas important	Un peu important	Très important
Attirer des travailleurs d'autres organisations	❑	❑	❑
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail (15-24 ans)	❑	❑	❑
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger.....	❑	❑	❑
Embaucher des Autochtones.....	❑	❑	❑
Embaucher des handicapés.....	❑	❑	❑
Embaucher des minorités visibles.....	❑	❑	❑
Rehausser les compétences des employés.....	❑	❑	❑
Améliorer la planification de la relève.....	❑	❑	❑
Établir des politiques de retraite progressive	❑	❑	❑
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés.....	❑	❑	❑
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches.....	❑	❑	❑
Prendre des mesures pour garder les employés actuels.....	❑	❑	❑
Accroître la sous-traitance.....	❑	❑	❑
Réduire les effectifs.....	❑	❑	❑
Remplacer des travailleurs par des machines/équipement/technologie..	❑	❑	❑
Autres (précisez)_____	❑	❑	❑

8. Si vous prévoyez avoir du mal à combler tous vos besoins en compétences, quelle sera l'importance, d'après vous, des problèmes éventuels suivants?

	Pas important	Un peu important	Très important
Faible priorité accordée aux besoins par la direction	❑	❑	❑
Mauvaise analyse des nouvelles compétences requises.....	❑	❑	❑
Efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés.....	❑	❑	❑
Concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs..	❑	❑	❑
Difficulté de trouver des travailleurs qualifiés formés à l'étranger.....	❑	❑	❑
Pénurie de nouveaux diplômés qualifiés.....	❑	❑	❑
Pénurie des compétences requises à l'interne.....	❑	❑	❑
Faible alphabétisation des travailleurs entrave la formation/recyclage..	❑	❑	❑

Piètre information sur les compétences actuelles des employés.....	❑	❑	❑
Pénurie de ressources internes en formation/recyclage.....	❑	❑	❑
Faible priorité accordée au recrutement par la direction.....	❑	❑	❑
Mauvaise planification de la relève.....	❑	❑	❑
Difficulté d'accroître la rémunération pour attirer les travailleurs.....	❑	❑	❑
Autres (précisez)_____	❑	❑	❑

9. Dans la formation/recyclage des employés, quelle est l'importance des méthodes de formation suivantes dans votre organisation?

	Pas important	Un peu important	Très important
L'organisation ne forme pas ses employés ❑			
Formation informelle, non structurée	❑	❑	❑
Formation en cours d'emploi	❑	❑	❑
Cours, conférences, etc	❑	❑	❑
Stages	❑	❑	❑
Formation informatisée (interactive, téléapprentissage)	❑	❑	❑
Conférences, séminaires	❑	❑	❑
Autres (précisez)_____	❑	❑	❑

10. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les <u>cinq</u> facteurs qui, d'après vous, seront le plus important pour attirer de nouveaux employés dans votre organisation. (1=le plus important; 2= deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas embaucher de nouveaux employés, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)

Rémunération et avantages ___
Influence sur le milieu de travail ___
Travail stimulant ___
Sécurité d'emploi ___
Qualité des collègues ___
Équilibre vie professionnelle-vie personnelle ___
Possibilités d'avancement ___
Possibilités de formation et de perfectionnement ___
Grand leadership ___
Autres (précisez)_____

11. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les <u>trois</u> principaux obstacles que devrait surmonter votre organisation pour embaucher des travailleurs formés à l'étranger. (1=le plus important; 2= deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas embaucher de travailleurs formés à l'étranger, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)

S.O. ___
Trop difficile de recruter à l'étranger ___
Pas d'obstacles majeur ___
Manque d'expérience canadienne ___
Difficulté d'évaluer les titres étrangers ___
Problèmes linguistiques ___
Différences culturelles ___
Problèmes de sécurité ___
Autres (précisez)_____

12(a). Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure les questions suivantes ont-elles changé pour les travailleurs âgés (plus de 50 ans) de votre milieu de travail?

	Diminution	Pas de changement	Augmentation
Demandes de retraite progressive	❑	❑	❑
Demandes de poursuite du travail après l'âge normal de la retraite	❑	❑	❑
Demandes de congé pour s'occuper des parents	❑	❑	❑
Demandes de charge de travail réduite	❑	❑	❑
Demandes de conseils préretraite	❑	❑	❑
Absentéisme	❑	❑	❑
Blessures au travail	❑	❑	❑
Demandes de formation	❑	❑	❑

12(b). Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure l'importance des questions relatives à la retraite (pensions, counselling, etc.) a-t-elle changé par rapport à d'autres questions liées à la gestion des ressources et aux conventions collectives dans votre organisation?

❑ Diminution ❑ Pas de changement ❑ Augmentation

Annexe B – Enquête auprès des dirigeants syndicaux

A. Défis de l'économie

1. À votre avis, quelle est la gravité des enjeux suivants pour l'économie et le marché du travail?

	Pas de problème	Moyen problème	Grave problème
Compétitivité internationale des entreprises canadiennes	❑	❑	❑
Incidences de la mondialisation sur les affaires au Canada	❑	❑	❑
Enjeux commerciaux internationaux (OMC, etc.)	❑	❑	❑
Intégration économique Canada-États-Unis	❑	❑	❑
Soins de santé	❑	❑	❑
Relations fédérales-provinciales	❑	❑	❑
Baisse des dépenses publiques affectées aux programmes sociaux	❑	❑	❑
Incertitudes concernant l'unité nationale	❑	❑	❑
Faible productivité	❑	❑	❑
Mauvaises relations patronales-syndicales	❑	❑	❑
Taux de chômage	❑	❑	❑
Dégradation de l'environnement	❑	❑	❑
Absence de consensus national sur les priorités économiques	❑	❑	❑
Déréglementation gouvernementale accrue	❑	❑	❑
Réglementation gouvernementale accrue	❑	❑	❑
Privatisation des services gouvernementaux	❑	❑	❑
Déficit/dette du gouvernement	❑	❑	❑
Impôt élevé sur les revenus des particuliers	❑	❑	❑
Impôt élevé sur les revenus des sociétés	❑	❑	❑
Taux d'intérêt élevés	❑	❑	❑
Taux de change du dollar canadien	❑	❑	❑
Pénurie de capital pour les petites entreprises	❑	❑	❑
Manque d'innovation	❑	❑	
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	❑	❑	❑
Sous-utilisation des compétences disponibles	❑	❑	❑
Analphabétisme des travailleurs actuels	❑	❑	❑
Analphabétisme des nouveaux travailleurs	❑	❑	❑
« Polarisation » des heures de travail (plus d'heures supplémentaires et de travailleurs à temps partiel, moins d'horaires normaux	❑	❑	❑
Pénuries d'emplois	❑	❑	❑
Problèmes de sécurité du milieu de travail	❑	❑	❑
Inégalité du revenu	❑	❑	❑
Qualité de l'éducation reçue par les Canadiens	❑	❑	❑
Accès aux études postsecondaires	❑	❑	❑
Quantité de formation en milieu de travail	❑	❑	❑
Qualité de la formation en milieu de travail	❑	❑	❑
Exode des cerveaux (pertes de compétences aux États-Unis)	❑	❑	❑
Niveaux d'immigration trop élevés	❑	❑	❑
Niveaux d'immigration trop bas	❑	❑	❑
Faible mobilité interprovinciale	❑	❑	❑

2. Quelle importance faudrait-il accorder aux solutions éventuelles suivantes?

	Moins d'importance	Assez d'importance	Plus d'importance
Améliorer les relations fédérales-provinciales	❑	❑	❑
Régler les problèmes de financement de la santé	❑	❑	❑
Améliorer les programmes de sécurité sociale	❑	❑	❑
Améliorer l'accès au capital pour les petites entreprises	❑	❑	❑
Accroître la recherche-développement du secteur privé	❑	❑	❑
Accroître l'appui gouvernemental à la R-D	❑	❑	❑
Abaisser l'impôt sur le revenu des particuliers	❑	❑	❑
Abaisser l'impôt sur le revenu des sociétés	❑	❑	❑
Réduire les dépenses publiques	❑	❑	❑
Réduire la réglementation gouvernementale	❑	❑	❑
Ralentir/freiner la réglementation gouvernementale	❑	❑	❑
Abaisser les taux d'intérêt	❑	❑	❑
Accroître l'investissement privé dans les usines, l'équipement et la technologie	❑	❑	❑
Accroître l'investissement public dans les infrastructures	❑	❑	❑
Accélérer la privatisation des services gouvernementaux	❑	❑	❑
Ralentir/freiner la privatisation des services gouvernementaux	❑	❑	❑
Améliorer le qualité et le contenu de l'enseignement	❑	❑	❑
Améliorer l'accès aux études postsecondaires	❑	❑	❑
Accroître les dépenses publiques en éducation/formation	❑	❑	❑
Améliorer la formation en milieu de travail	❑	❑	❑
Promouvoir les régimes de travail souples (télétravail, horaires flexibles, etc.)	❑	❑	❑
Réduire les heures de travail	❑	❑	❑
Améliorer les relations patronales-syndicales	❑	❑	❑
Améliorer la reconnaissance interprovinciale des compétences	❑	❑	❑
Améliorer la reconnaissance des compétences des travailleurs formés à l'étranger	❑	❑	❑
Axer la sélection des immigrants sur les pénuries de compétences	❑	❑	❑
Améliorer la sécurité frontalière (Canada-États-Unis)	❑	❑	❑
Accroître l'immigration	❑	❑	❑
Réduire l'immigration	❑	❑	❑

B. Enjeux démographiques et compétences

3. Au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage des travailleurs que vous représentez devraient prendre leur retraite?

❑ Moins de 10 % ❑ 10 % à 25 % ❑ 26 % à 50 % ❑ Plus de 50 %

❑ Ne sais pas

4. Dans les organisations où travaillent vos membres, quel pourcentage des travailleurs qui prendront leur retraite devraient être remplacés au cours des cinq prochaines années?

❑ Aucun ❑ Moins de 50 % ❑ 50 % ou plus ❑ Tous

❑ Ne sais pas

5. À l'heure actuelle, dans quelle mesure les organisations où travaillent vos membres s'intéressent-elles activement au remplacement des travailleurs qui prennent leur retraite?

❑ Pas du tout ❑ Un peu ❑ Assez activement ❑ Très activement

6. Si vous pensez que les organisations où travaillent vos membres remplaceront des travailleurs au cours des cinq prochaines années, pensez-vous qu'elles devront surmonter :

❑ Aucun problème important? ❑ Quelques problèmes? ❑ De graves problèmes?

7. Compte tenu de <u>tous</u> les besoins en compétences (croissance, remplacement des retraités, etc.) des organisations où travaillent vos membres, quelle sera l'importance de chacune des mesures suivantes pour combler ces besoins?

	Pas important	Un peu important	Très important
Attirer des travailleurs d'autres organisations	❑	❑	❑
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail (15-24 ans)	❑	❑	❑
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger	❑	❑	❑
Embaucher des Autochtones	❑	❑	❑
Embaucher des handicapés	❑	❑	❑
Embaucher des minorités visibles	❑	❑	❑
Rehausser les compétences des employés	❑	❑	❑
Améliorer la planification de la relève	❑	❑	❑
Établir des politiques de retraite progressive	❑	❑	❑
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés	❑	❑	❑
Changer les descriptions de poste; réaffecter les tâches	❑	❑	❑
Prendre des mesures pour garder les employés actuels	❑	❑	❑
Sous-traiter	❑	❑	❑
Réduire les effectifs	❑	❑	❑
Remplacer des travailleurs par les machines/équipement/technologie	❑	❑	❑
Autres (précisez) _____	❑	❑	❑

8. Si vous prévoyez que les employeurs auront du mal à combler tous leurs besoins en compétences, quelle sera l'importance, d'après vous, des problèmes éventuels suivants?

	Pas important	Un peu important	Très important
Faible priorité accordée aux besoins par la direction	❑	❑	❑
Mauvaise analyse des nouvelles compétences requises	❑	❑	❑
Efforts accrus des autres employeurs pour garder leurs employés	❑	❑	❑
Concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs	❑	❑	❑
Difficulté de trouver des travailleurs qualifiés formés à l'étranger	❑	❑	❑
Pénurie de nouveaux diplômés qualifiés	❑	❑	❑

Pénurie des compétences requises à l'interne	❑	❑	❑
Faible alphabétisation des travailleurs entravera la formation/recyclage	❑	❑	❑
Piètre information sur les compétences actuelles des employés	❑	❑	❑
Pénurie de ressources internes en formation/recyclage	❑	❑	❑
Faible priorité accordée au recrutement par la direction	❑	❑	❑
Mauvaise planification de la relève	❑	❑	❑
Difficulté d'accroître la rémunération pour attirer les travailleurs	❑	❑	❑
Autres (précisez)_____	❑	❑	❑

9. Dans la formation/recyclage des employés, quelle est l'importance des méthodes de formation suivantes dans les organisations où travaillent vos membres?

		Pas important	Un peu important	Très important
L'organisation ne forme pas ses employés	❑			
Formation informelle, non structurée		❑	❑	❑
Formation en cours d'emploi		❑	❑	❑
Formation en salle de classe		❑	❑	❑
Stages pour apprentis		❑	❑	❑
Formation informatisée (interactive, téléapprentissage)		❑	❑	❑
Conférences, séminaires		❑	❑	❑
Autres (précisez)_____		❑	❑	❑

10. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les <u>cinq</u> facteurs qui, d'après vous, seront les plus importants pour attirer de nouveaux employés dans les organisations où travaillent vos membres. (1=le plus important; 2=deuxième facteur en importance, etc.)

Rémunération et avantages	____
Influence sur le milieu de travail	____
Travail stimulant	____
Sécurité d'emploi	____
Qualité des collègues	____
Équilibre vie professionnelle-vie personnelle	____
Possibilités d'avancement	____
Possibilités de formation et de perfectionnement	____
Grand leadership	____
Autres (précisez) _____	

11. Veuillez indiquer, dans l'ordre, les <u>trois</u> principaux obstacles que devraient surmonter ces organisations pour embaucher des travailleurs formés à l'étranger. (1=le plus important; 2=deuxième facteur en importance, etc.)(Si vous ne prévoyez pas qu'elles embaucheront de travailleurs formés à l'étranger, indiquez S.O. et passez à la question suivante.)

S.O. (passez à la question suivante)	____
Trop difficile de recruter à l'étranger	____
Pas d'obstacles majeur	____
Manque d'expérience canadienne	____
Difficulté d'évaluer les compétences étrangères	____
Problèmes linguistiques	____
Différences culturelles	____
Problèmes de sécurité	____

Autres (précisez)_____

12a. Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure les enjeux suivants ont-ils changé pour vos membres qui sont des travailleurs âgés (plus de 50 ans) de votre milieu de travail?

	Diminution	Pas de changement	Augmentation
Demandes de retraite progressive	❑	❑	❑
Demandes de poursuite du travail après l'âge normal de la retraite	❑	❑	❑
Demandes de congé pour s'occuper des parents	❑	❑	❑
Demandes de charge de travail réduite	❑	❑	❑
Demandes de conseils préretraite	❑	❑	❑
Absentéisme	❑	❑	❑
Blessures au travail	❑	❑	❑
Demandes de formation	❑	❑	❑

12b. Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure l'importance des questions relatives à la retraite (pensions, counselling, etc.) a-t-elle changé par rapport à d'autres questions liées à la gestion des ressources et aux conventions collectives dans les milieux où travaillent vos membres?

❑ Diminution ❑ Pas de changement ❑ Augmentation